TESIS
Co5998
V4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Publicidad y Relaciones Públicas

Trabajo de Grado

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL EN

ARS/DMB&B Publicidad

Saile Querine de Jesús Vera Castro

Tutora: Mariantonia Frias de Aristeguieta

Septiembre 1998

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	i
Indice de cuadros	ii
Indice de gráficos	iii
Indice de anexos	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	
Título de la investigación	3
Planteamiento y justificación del problema	3
Objetivo (s) de la investigación	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Profesión del publicista	
Preparación académica	6
Perfil ocupacional y papel del publicista	12
"Las cuatro etapas de las carreras profesionales"	16
La organización	
Concepto	18
Teorías sobre la organización	20
Enfoque sociológico	24
La escuela gerencial	26
La comunicación en la organización	28

Dimensión sociocultural de la organización y la comunicación 32
Las organizaciones familiares 34
Cultura organizacional 35
Concepto 37
Teorías sobre la cultura organizacional 39
La motivación y la comunicación dentro de la cultura organizacional 42
Estilo gerencial 46
Proceso de socialización 49
Comportamiento organizacional 51
Concepto 52
Explicación y predicción del comportamiento Organizacional 54
Fundamentos del comportamiento individual 57
Características biográficas 61
Personalidad 63
Percepción 65
Aprendizaje 67
Fundamentos del comportamiento grupal 70
Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo 74
Recursos Humanos
Concepto 77
Políticas y prácticas de Recursos Humanos 79
Factores que influyen el desempeño de los trabajadores 83
Adiestramiento de personal
Concepto 85
Tipos de adiestramiento 87
Personal capacitado para adiestrar 89
Características de un buen capacitador laboral 91

La agencia de publicidad
Clasificación 93
Estructura (departamentos) 95
Funciones de los empleados (cargos, responsabilidades) 98
Modelo de agencia seleccionada:
ARS/DMB&B Publicidad 103
Estructura organizativa 105
Filosofía de gestión 107
Visión 107
Misión 107
Valores 107
Estilo de trabajo 108
Creencias operativas 108

CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL EN ARS/DMB&B PUBLICIDAD

Descripción de la propuesta 110
Espacio físico 111
Materiales necesarios para la operatividad del Departamento de Desarrollo Profesional 111
Personas que formarán el departamento 112
Estructura organizativa 112
Contenido programático 114
Recursos económicos 119

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

Población y muestra 121
Tipo de investigación 124
Diseño utilizado en la investigación 124

Instrumento de investigación 124

CAPÍTULO V. RESULTADOS OBTENIDOS

Resultados obtenidos de la investigación 127

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de planificación empresarial 129

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de preparación profesional 133

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de perspectivas personales sobre la profesionalidad 137

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación a las entrevistas aplicadas a los Psicólogos Sociales, Sociólogos y personal del área de Recursos Humanos 139

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 144

Recomendaciones 147

Bibliografía 148

Anexos

Resumen

En la actualidad, los factores económicos, políticos, sociales y culturales que afectan al país, necesariamente tienen influencia en las organizaciones que funcionan en él y, para efectos del presente Trabajo de Grado, en las agencias de publicidad. Ellas también son organizaciones que tienen participación en la sociedad, enfrentándose constantemente a las exigencias de esta última.

El profesional de la publicidad, con relación al punto anterior, necesita de los constantes cambios y de la actualización. En este sentido, la agencia de publicidad debe interesarse en la continuación de la formación de sus empleados (Ejecutivos de Cuentas, Asistentes de Medios, Productores, etc.) procurando bienestar laboral y satisfacción personal.

Por todo lo ya expuesto, la autora del presente Trabajo de Grado, consideró conveniente contribuir al mejoramiento de los recursos humanos de una organización, en este caso de una organización dedicada a la publicidad; por ello, realizó una propuesta para la creación de un **Departamento de Desarrollo Profesional** en una agencia de publicidad. Sin embargo, era necesario conocer la consideración de la propuesta en la realidad de una agencia de publicidad, y por ello se dirigió a la agencia ARS/DMB&B Publicidad, como modelo de dicha propuesta. Pero, sin dejar a una lado la consideración de otras agencias de publicidad como: J. Walter Thompson, Ghersy Bates, Fischer Grey, y Target/DDB Needham Worldwide.

El estudio realizado se encuentra dentro de la categoría de "exploratorio"; el tipo de instrumento aplicado fue la entrevista cualitativa, y las personas entrevistadas fueron profesionales de las agencias publicitarias mencionadas anteriormente (incluyendo a ARS/DMB&B Publicidad) y a un grupo de expertos en el campo de la Psicología Social, la Sociología y personal del área de Recursos Humanos, los cuales permitieron certificar varias de las áreas que son contempladas en el Departamento de Desarrollo Profesional. Finalmente, se reflejaron los resultados obtenidos en la investigación.

Indice de cuadros

		Pág.
Cuadro 1	Departamentos de la Agencia ARS/DMB&B Publicidad por número de empleados	105
Cuadro 2	Agencias de Publicidad ubicadas en la zona Este de Caracas (población)	121
Cuadro 3	Muestra de las Agencias de Publicidad ubicadas en la zona Este de Caracas por número de empleados y profesionales	122
Cuadro 4	Muestra de las Agencias de Publicidad ubicadas en la zona Este de Caracas por nombres	123

Indice de gráficos

		Pág.
Gráfico 1	Pirámide de jerarquización de las necesidades humanas de Maslow	22
Gráfico 2	Sistema general de comunicación de Shannon	29
Gráfico 3	Los tipos de variables que influyen en la conducta individual de Gibson, Ivancevich y Donnelly	57
Gráfico 4	Modelo de conducta de Gibson, Ivancevich y Donnelly	59
Gráfico 5	Ejemplo de condicionamiento operante de Skinner	68
Gráfico 6	Pasos que debe cumplir un buen capacitador	91
Gráfico 7	Estructura organizativa del Departamento de Desarrollo Profesional en ARS/DMB&B Publicidad	113

Indice de anexos

	Anexo
Departamentos de la Agencia de Publicidad: ARS/DMB&B Publicidad	1
• Administración	
• Coordinación y Sistemas	
• Investigaciones de Mercado	
• Producción Audiovisual, Gráfica y Ediciones	
• Creativo	
• Cuentas	
• Planificación Estratégica	
• Imagen Corporativa y Relaciones Institucionales	
• Medios	
Organigrama estructural de ARS/DMB&B Publicidad	2
Flujograma de trabajo de ARS/DMB&B Publicidad	3
Modelo de entrevistas aplicadas a profesionales de la publicidad (Presidentes, Vice-Presidentes y empleados)	4
Modelo de entrevista aplicada a los expertos (Psicólogos Sociales, Sociólogos y personal del área de Recursos Humanos)	5

INTRODUCCIÓN

Crecer, aprender y desarrollarse continuamente son las tres etapas más importantes de todo ser humano. En esa primera etapa la persona se inicia en la vida, en la segunda va adquiriendo conocimiento, y en la tercera comprende que debe *mantenerse atento a su entorno y evolucionar continuamente. Así sucede con el* profesional del área de la publicidad.

El publicista debe ser emprendedor, saciar esa sed de conocimientos que le acoje, y en la medida que los sacie, actuar en pro de su profesión. Este profesional del campo publicitario se forja no sólo de las teorías que les proporcionan los libros, más se forma de la experiencia práctica, para lograr su grado de profesionalismo.

En las agencias de publicidad, al igual que en cualquier organización, se encuentran individuos ávidos de nuevos conocimientos, de ahondar en ellos y de aplicarlos a su ámbito de trabajo. Incluso en éste último, se hace más necesario la actualización de los temas vinculados al mundo publicitario, y más al trabajo de día a día de las agencias de publicidad.

Sin embargo, como seres humanos, los publicistas se desempeñan en sus lugares de trabajo con un sentido de responsabilidad y dedicación por las tareas que allí desarrollan, pues, ellas están dirigidas para satisfacer una determinada necesidad física, emocional, entre otras, en donde el reflejo de cualquiera de ellas es el fabricante de la publicidad.

Inmerso en este marco de referencias se plantea la idea, el objetivo general del presente Trabajo de Grado. Pero para ello, era necesario fijar unos parámetros reales dentro de los cuales se lograra fijar el objetivo previsto: **Realizar una propuesta para la creación de un Departamento de Desarrollo Profesional para una agencia de publicidad.**

La propuesta establece un sistema integral de adiestramiento personal y profesional de las personas que laboran en una agencia de publicidad, en este caso, para los que trabajan o trabajen en **ARS/DMB&B Publicidad.**

La agencia publicitaria mencionada anteriormente, se caracteriza por tener y brindarle un ambiente familiar a todos sus empleados; pues entre sus valores se encuentra: **"El recurso más valioso es nuestra gente"**. Al respecto, se observa un abanico de posibilidades para colaborar en el desarrollo profesional de sus empleados (Ejecutivos de Cuentas, Productores, Asistentes de Medios, entre otros), recordando al autor Eulalio Ferrer, quien señala que "...Ser publicista es algo más que vocación y deseo. Es impulso dirigido por el conocimiento y la disciplina. Una profesión se ejerce, en realidad, cuando se domina". Por ello, el ser humano nunca deja de experimentar otras situaciones, obtener nuevos conceptos..., en fin, ir a la par de lo que sucede fuera y dentro del entorno en donde se ubica

En este sentido, el marco teórico del presente trabajo está conformado por varias áreas de estudio, que sirvieron de base para poder sustentar la propuesta planteada; pues, una agencia de publicidad es como cualquier organización, donde se evidencia una cultura organizacional, se observan los comportamientos de sus individuos, las prácticas más usuales en Recursos Humanos, así como el adiestramiento y la agencia publicitaria como tal, los cuales permiten tener una visión más clara de los puntos tratados en la investigación.

Por consiguiente, el lector podrá hilar las teorías consideradas en este Trabajo de Grado, conocer la propuesta que se plantea, llegar al conocimiento de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, y finalmente conocer las conclusiones a las cuales se llegaron.

"Recordemos que la publicidad es una tarea hecha entre todos para todos, de todos con todos.
De todos son los triunfos y los fracasos. La suerte de cada uno es inseparable del destino común.
Y los que a todos conviene es que el espíritu de superación
elimine al instinto de eliminación"
Eulalio Ferrer

Título de la investigación

"Propuesta para la Creación de un Departamento de Desarrollo Profesional en ARS/DMB&B Publicidad".

Planteamiento y justificación del problema

La concepción de las agencias de publicidad está ocupando un lugar importante en la actualidad. Esta importancia viene dada por la necesidad de ubicarse a la vanguardia en el mundo publicitario, en el manejo de los conocimientos y las técnicas, que permitan adaptarse a las exigencias del mercado y avanzar a la par de ellas. En tal sentido, permanecen atentas a esos cambios y consideran las consecuencias.

Por todo lo anterior, se hace indispensable contar con los profesionales capacitados y actualizados ante la realidad que se presenta en el mundo de la publicidad; de allí, la importancia de examinar la concepción del actual publicista que trabaja para esa realidad, frente a los desafíos que se presenten, y considerar los retos que impliquen su campo personal y profesional.

Dentro de este marco referencial, se ubica a la agencia de publicidad ARS/DMB&B Publicidad, una agencia que busca la calidad y mejoramiento de los profesionales que trabajan en ella, aunado a las oportunidades reales de transformaciones que se vayan observando en el mercado. Sin embargo, no existe una unidad organizada que se encargue, especialmente, de preparar integralmente a los profesionales publicitarios (Ejecutivos de Cuentas, Asistentes de Medios, Productores, Creativos, etc.) y estudiar continuamente su evolución dentro, y para, la agencia.

Para contribuir al desarrollo del mundo publicitario, y más específicamente al de los profesionales que laboran en este ámbito, debido a las deficiencias y problemática en materia publicitaria (observable en el campo de trabajo), permiten la

iniciativa y preocupación por el desarrollo personal-profesional de las personas (Ejecutivos de Cuentas, Productores, Asistentes de Medios, etc.) que trabajan en las agencias publicitarias (básicamente, ARS/DMB&B Publicidad), así como el nivel de preparación que éstas deben tener para ingresar en ellas.

Todo lo ya expuesto, lleva a realizar una "Propuesta para la Creación de un Departamento de Desarrollo Profesional en ARS/DMB&B Publicidad", tema que ocupa la presente investigación; dicha propuesta tiene como finalidad señalar la importancia del departamento para el mejoramiento sostenido y adecuado a los diferentes niveles laborales y personales de los empleados de la agencia. Para ello se consideraron las áreas: profesional, laboral, personal y social, ya que éstas fueron las que dieron las pautas para la formación ideológica de la estructura del departamento propuesto.

La finalidad de la propuesta del Departamento de Desarrollo Profesional, busca colaborar con la permanencia de los trabajadores de la agencia (de ARS/DMB&B Publicidad, en este caso), su evolución como profesional en el cargo que desempeña y crecimiento satisfactorio como persona y trabajador en la agencia.

Objetivo general:

Realizar una propuesta para la creación de un departamento, que transmita y evalúe conocimientos profesionales publicitarios, y/o condicione los comportamientos de los empleados, que prestan sus servicios a la agencia de publicidad ARS/DMB&B Publicidad como profesionales, trabajadores, seres sociales e individuales.

Objetivos específicos:

- Observar el funcionamiento de la agencia publicitaria ARS/DMB&B Publicidad.
- Considerar algunos aspectos para mejorar personal y profesionalmente a los empleados de ARS/DMB&B Publicidad.

- Considerar algunos aspectos para mejorar personal y profesionalmente a los empleados de ARS/DMB&B Publicidad.
- Enunciar una propuesta para la Creación del Departamento de Desarrollo Profesional en ARS/DMB&B Publicidad.

Preparación académica

Hablar de la preparación académica del individuo en el área publicitaria, parece ser un factor de complejidad; esto debido a los cambios que se presentan en nuestro día a día. En tal sentido, la publicidad, o mejor, el publicista (que es la protagonista de este trabajo de investigación) se enfrenta a una realidad cada vez menos semejante a la que aprendemos en el aula.

La publicidad es partícipe en el desarrollo y progreso social, pues ejerce una notable influencia en el campo psicológico, social y económico, por tanto es relevante la actividad que desarrolla en éstos ámbitos, donde se ve marcada por una sociedad dinámica y creciente en las comunicaciones modernas.

La competencia en el campo de trabajo cada día se hace más evidente, sólo los que mejor se preparen y trabajen por su formación profesional, serán los que logren permanecer atentos a la realidad que se presenta, sobreviviendo a las exigencias, aspirando al triunfo de su carrera publicitaria.

Olivieri, A. (1992) considera que:

> *De una actividad que debía aprenderse a los golpes, la publicidad se convirtió en carrera universitaria. Los primeros acercamientos a las aulas secundarias y universitarias, pueden datar de los finales de los años cuarenta o los comienzos de los cincuenta, y debieron haber adquirido la forma de alguna modesta conferencia, una que otra tarea estudiantil o la discusión de un contenido de un aviso.* (Pág. 248).

Desde este momento, la publicidad comenzó a dar de qué hablar como carrera profesional. Una de las primeras escuelas universitarias en la cual se comenzó a dictar como cátedra, fue en la Escuela de Periodismo de la Universidad Central de Venezuela, en 1955. Era una especie de curso libre que se dictaba en los últimos años de la carrera. Sin embargo, con el transcurrir de los años, hacia 1970, la Escuela de

Periodismo de la UCV, quien cambia su nombre a Escuela de Comunicación Social (desde 1975), divide la cátedra en dos partes, debido a su extensión, quedando Publicidad I concerniente a los aspectos generales, y Publicidad II referida al área creativa.

Menciones tales como Publicidad y Relaciones Públicas existen desde los comienzos de la Escuela de Periodismo, de la Universidad Católica Andrés Bello (fundada en 1961), en sus inicios como contenido de los Trabajos Especiales de Grado que presentaban sus alumnos, y luego como resultante de la división de la carrera en varias especialidades; en la actualidad: Audiovisual, Impreso y, Publicidad y Relaciones Públicas.

Por otra parte, a nivel regional, existen universidades que también cuentan con una Escuela de Comunicación Social, entre ellas tenemos a la Universidad del Zulia, la Universidad de los Andes y la Universidad Cecilio Acosta, como las más reconocidas en su acreditada formación académica publicitaria.

Sin embargo, la aparición de los Institutos Universitarios de Educación Superior, en donde se dicta la carrera de publicidad, se han fortalecido en el tiempo, colocándose a la vanguardia de las exigencias académicas y profesionales de los individuos interesados en dicho campo de estudio. Entre los más importantes tenemos al Instituto Superior Universitario de Mercadotecnia fundada en 1967, (la cual se denomina así desde 1973), el Instituto de Nuevas Profesiones; fundado en 1974 y el Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (quien brinda la oportunidad de estudios en el área publicitaria desde 1974). Otros Institutos Universitarios, así como otras Universidades también consideran la posibilidad de ofrecer carreras vinculadas al ámbito publicitario, y la están impartiendo en la actualidad, a los cuales no se les menosprecia su esfuerzo ante la valiosa formación de los futuros profesionales en este campo.

En un artículo realizado por el presidente de ARS/DMB&B Publicidad, Fernán Frias Palacios, desarrolla una serie de inquietudes vinculadas a la preparación académica de los individuos de nuestro país. Una pregunta tan sencilla como "¿Qué hay después de la Universidad?" implica una serie de ramificaciones intelectuales que

sería interesante estudiar, pues es importante conocer el papel que juega la Universidad en los procesos de formación y en los procesos de formalización de la misma, como lo cita el propio autor: "...Importante por esa 'necesaria profesionalización universitaria' hay que discutirla cada vez más dentro y fuera de los ámbitos académicos, con las empresas, con los propios profesionales y con el país entero" (Frias, 1992).

Pero, esa "necesaria profesionalización universitaria" hay que discutirla, sobre todo con el país, por esa situación social, política, económica, educativa, entre otras variables, que se presentan como impulsores para la formación profesional del individuo, pues, se forma en y para este contexto. Esto conlleva a comprender el entorno que rodea a la persona, donde las Instituciones de Educación Superior (en el caso de las Universidades) cumplen un papel importante en la enseñanza de éste, ya que deben lograr que dicha preparación se encuentre acorde con la realidad del medio, que al verse muchas veces afectado por la crisis (factor determinante en las exigencias de cambio, que impera en muchos sectores económicos, políticos, educativos, etc.) del país, lleva a la necesaria adecuación entre éste y las necesidades del individuo.

En la actualidad, hacer uso cada vez más de la palabra crisis vinculada al ámbito de la educación, resulta una palabra que designa el estado en que se encuentra una determinada situación, en este caso la enseñanza universitaria. En consecuencia, es indispensable, como lo dice el presidente de ARS/DMB&B Publicidad: "Reeducar, recomponer, repensar, reeditar los procesos de aprendizaje-asimilación a partir de la crisis". Esta última influye en la nueva generación que se presenta, en esa juventud que busca ser cada día más competitiva para enfrentarse a un mercado laboral que le espera, en muchos de los casos, con una realidad diferente que no satisfaga en su totalidad las aspiraciones mantenidas durante su período de aprendizaje en los centros de educación. Al respecto, se confirma lo anteriormente expuesto en un artículo titulado "Educación para ser competitivos", donde Navarro, de la revista "Talento" señala lo siguiente:

El esfuerzo que la sociedad venezolana ha realizado en materia educativa no debe ser calificado como bajo o menor: Puede juzgarse o no satisfactorio pero, en todo caso, produjo en un tiempo relativamente breve, durante la década de los sesenta, una transformación significativa del panorama educativo de la población. En treinta años -bastante rápido para los estándares internacionales-Venezuela se transformó de una sociedad con extendido analfabetismo, en una en la que casi la mitad de las personas que trabajan, al menos ha cursado algún grado de educación secundaria y la proporción de jóvenes inscritos en educación superior es tan alta como la de varios países desarrollados. Los últimos diez años, sin embargo, han traído una serie de señales preocupantes respecto al rendimiento del sistema educativo, particularmente en lo que toca a su calidad, lo suficientemente consistentes y graves como para que se haya llegado a abrir la posibilidad de que varios de los logros recién descritos comiencen a revertirse. (Pág. 10. 10-11)

La Universidad atraviesa grandes problemas, entre los que bien vale resaltar uno de los más importantes, para los fines de esta tesis, como lo es la desvinculación que tiene esta institución educativa con el mundo empresarial y productivo. He aquí donde conviene señalar unas palabras del presidente de ARS/DMB&B Publicidad: "La desesperanza está fuera de lugar, se trata de aceptar que las cosas cambian y que están cambiando. La palabra crisis significa cambio y el cambio implica realismo y, sobre todo esfuerzo" Frias (1992). Continúa, este personaje de la vida publicitaria, señalando en "Cuaderno Pasantía 4", sobre su artículo "¿Qué hay después de la Universidad?. Ideas para un debate provocativo" lo siguiente:

...Redefinir la Universidad a fin de que no siga al margen de lo que la sociedad y el mercado dicten. No debe conformarse con criticarlo, tiene que entenderlo y reinterpretarlo, para así fijar líneas de actuación dentro del mercado...
Esto significa que nuestros procesos de formación deben pasar de la formación 'denunciativa' a la formación 'alternativa', señalar los errores y las faltas, pero fijando propuestas coherentes y realistas de acuerdo con las nuevas estructuras de la sociedad, porque de lo contrario lo que

estamos haciendo, como se hizo por mucho tiempo, es formar unos desadaptados al mercado de trabajo. (Pág. 10. 7-15)

El individuo que desee formarse en el área publicitaria, deberá disponer de las herramientas teóricas y prácticas necesarias para lograr proyectarse como profesional capacitado en el mercado laboral. Barbero (1988) corrobora esta idea afirmando que "...Un plan de estudios, un currículum, articula siempre, de alguna manera, la lógica de las disciplinas a la dinámica de las sociedades, y los modelos pedagógicos a las configuraciones profesionales que presenta el mercado de trabajo".

Aunado a esta idea, el publicista Carlos Bello menciona, en un artículo publicado en el "Diario de Caracas", que: "la enseñanza no es muy buena y esto se debe a un marcado divorcio entre la práctica publicitaria y la docencia. El mundo de la publicidad está siempre en continuo cambio, variando tanto como lo hacen los productos, por eso no hay verdades académicas que siempre se puedan aplicar a la hora de trabajar". (Pág. 56).

Para el presidente de ARS/DMB&B Publicidad, Fernán Frias, con relación a la formación de los profesionales del área "los egresados llegan con conocimientos teóricos y poca práctica, en algunos casos sucede a la inversa. Ninguna de las dos condiciones es la correcta. Tiene que haber ambas partes y esas se hacen en un crisol llamado agencia de publicidad". Así indica Frias, F. en "La Revista Caracas. N° 90". (Pág. 7).

Sin embargo, no se descartan los intentos de reformas de pénsum en los diferentes Institutos de Educación Superior y Universidades son esfuerzos, que pretenden sugerir una aproximación a lo que es la realidad laboral de nuestro tiempo. Aguirre (1990), haciendo referencia al perfil de los egresados de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, complementa la idea anterior, sobre la revisión de programas y pénsum, señalando que por su " **mala elaboración**", es "**uno de los reclamos más sentidos por los estudiantes de los últimos años. El establecimiento de los objetivos particulares requiere de un análisis de las demandas sociales, los egresados se ven como tensionados por los objetivos universitarios y las demandas concretas del mercado...**". Es interesante resaltar

esta cita, ya que en dicha Universidad, dentro de las menciones de la Carrera de Comunicación Social se encuentra "Publicidad y Relaciones Públicas", en donde la primera de éstas dos áreas de estudio es la que interesa en el presente trabajo de investigación.

Las agencias de publicidad, también han hecho un esfuerzo por colaborar con la preparación académica de los individuos inmersos en estudios universitarios y técnicos en publicidad, un ejemplo latente es la Fundación Carlos Eduardo Frias, la cual es creada a partir del cumplimiento de los cincuenta años de ARS en 1988, y cuenta con programas de pasantías, edita material bibliográfico especializado en publicidad y mercadeo, así como áreas afines, y ofrece al público en general una biblioteca profesional vinculada a estas tendencias, entre otras actividades académicas relevantes.

Existen otros entes que prestan atención a la capacitación y evolución de los publicistas, a través de charlas, conferencias y foros, con la finalidad de lograr obtener mejores individuos preparados en este campo; así como la participación de otras agencias publicitarias interesadas en impartir conocimientos de la actividad publicitaria por medio de congresos, seminarios, entre otras modalidades.

En lo sucesivo se desarrollarán otros aspectos vinculados a la profesión del publicista, que servirán de complemento a lo tratado en este primer punto.

Perfil ocupacional y papel del publicista

Una vez que se tiene conocimiento sobre la creciente necesidad de una preparación académica que se ubique a la vanguardia ante los avances presentes en el ramo publicitario (nuevas tendencias de la actividad publicitaria, nuevas tecnologías aplicadas a la misma, entre otros), permiten definir el perfil ocupacional del publicista. Por ello, se trabajará sobre la base de los conocimientos teóricos de Eulalio Ferrer, quien señala aspectos relevantes del perfil profesional publicitario. El autor señala, que más allá de una meta de productividad y consumismo de la publicidad, está la meta social, pues los productos que se ofrecen al público son más que simples cosas, representan la contribución y disfrute de la vida, brindando con ellos bienestar y comodidad.

El publicista está llamado a trabajar bajo un espíritu de invención, creación e imaginación, donde el fin es "traducir en conocimiento el pensamiento, porque aunque la imaginación camine más aprisa que el conocimiento, estamos obligados a que el conocimiento ocupe un lugar decisivo en nuestra imaginación" (Ferrer, 1985).

Sigue el autor indicando que "... Es habilidad y privilegio del publicista no sólo poner las palabras de acuerdo con su función, sino hacerlas funcionar. Pues ellas son, en resumen de cuentas, el combustible que impulsa el motor de la publicidad". Es menester en la profesión publicitaria que visualice, lo más parecido a una fotografía, no sólo el producto sino también la necesidad y el deseo de consumirlo.

Es cierto que no es básicamente corregir la sociedad, pero sí servirle a ella, la misión del publicista, sin embargo "... en esto radica el gran secreto -diríamos mejor, la habilidad- de que su destino profesional se cumpla fielmente dentro de la fisonomía social y económica de nuestro tiempo". Ferrer (1985).

Otra visión que apoya la concepción anterior la señala Benaím (1992), al tratar la publicidad como:

> *¿Noble profesión? Depende de la óptica con la cual se observe. Pues para algunos, los publicistas somos unos manipuladores. En efecto, posiblemente lo seamos, pero hay*

manipuladores para hacer el bien –como sería la acción de un sacerdote- o manipuladores para el mal cuando hay un trasfondo maligno en lo que queremos comunicar. (Pág. 13. 13-15).

Es interesante conocer las capacidades más apropiadas de un individuo, para la ejecución de su profesión en el campo laboral. Con frecuencia se observa, en el ámbito de las funciones que desempeña un Departamento de Recursos Humanos, la selección del personal en función de los logros obtenidos por la persona, sus experiencias en otros trabajos (si las tiene), las características personales, con el fin de determinar cuál es el perfil más idóneo para ocupar un puesto determinado en una empresa, en este caso en una agencia de publicidad. Para ello se citará el trabajo de una profesora de la Universidad Central de Venezuela, Fernández, A. (1989) en donde plantea, que la definición y la armazón de los perfiles profesionales es indispensable, ya que éstos constituyen la representación de las exigencias de carácter profesional que se demandan, en el mercado laboral, a los egresados de las instituciones preocupadas en la formación de éstos.

Por otra parte, Ferrer (1985) considera que "... Hay en nuestro quehacer un destino que se conquista con el esfuerzo y la inteligencia. Un destino que se merece por la virtud y el ejemplo. Es el que nos debe preocupar, si aspiramos a elevar nuestra jerarquía profesional y a enaltecer, por encima de todo, la condición humana de nuestra tarea y de nosotros mismos". Con esto se comprende la urgencia de rediseños de los perfiles de los profesionales publicitarios con la adaptación de los requerimientos actuales en el trabajo, pues así lo corrobora Ferrer cuando señala que "somos búsqueda de ideas, hallazgo de lo nuevo, futuro en gestación".

Con relación a la concepción del perfil profesional, Aguirre (1992) señala:

El perfil se concibe como el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, características de un profesional. Otro enfoque más estricto considera que el perfil es la relación detallada de elementos de conducta que compone un trabajo. Desde el punto de vista interaccionista, no

hay contradicción entre tales planteamientos, ya que en el ejercicio profesional intervienen tanto las funciones y tareas ocupacionales, como los conocimientos y actitudes del hombre sobre sí y su entorno". (Pág. 57).

Si se aplica esta concepción en el terreno de la publicidad, en especial el de las agencias publicitarias, se evidencia las características que todo buen publicista debe considerar: actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que motivan al desarrollo de trabajos de alta calidad y, por consiguiente, son ejemplo de competitividad. En referencia a esta última, Marcel Antonorsi (1995) destaca que "es la capacidad para competir exitosamente, para competir y mantenerse compitiendo, para competir y sobrevivir, para competir y ganar, y para mantenerse compitiendo", sobre todo en un mercado laboral que exige profesionales de alta preparación académica, para lograr proyectarse en la empresa publicitaria, en donde el mercado de la misma cada vez es más exigente en el logro de sus fines dirigidos a una sociedad consumista, que se muestra selectiva ante el bombardeo publicitario.

Existen varias formas en las que se usa el término perfil, dependiendo del área profesional y la información que arroje a la misma. Así, tenemos cuatro tipos a saber:

- **El perfil académico-profesional** señala la integración de las aspiraciones de los centros de formación académica y las de evaluación profesional.
- **El perfil académico** se refiere a las condiciones factibles que se ambicionan con la formación académica ofrecida.
- **El perfil ocupacional** indica la imagen de lo que un egresado de una institución, como profesional, está en disposición de realizar en la unidad de demanda social que le ocupa.
- **El perfil de personalidad** detalla las características y modos de comportamientos de una persona como resultado de su proceso de formación, los cuales explican el desenvolvimiento en rasgos del sujeto con su medio ambiente.

- **El perfil profesional** refleja las exigencias del mercado ocupacional (conocimientos, destrezas, habilidades) requeridas por el ejercicio de las distintas profesiones.

Para los fines de este trabajo de investigación, interesa el conocimiento de los perfiles mencionados anteriormente, ya que permite tener una referencia de los posibles rasgos a considerar para la evaluación de los prospectos profesionales más idóneos, que ocuparán determinados puestos de trabajo dentro de una agencia de publicidad.

"Las cuatro etapas de las carreras profesionales"

Los conocimientos adquiridos durante la formación del individuo, como preparación para enfrentarse al mundo del trabajo publicitario, con el tiempo van deteriorándose y perdiendo vigencia.

El publicista, así como se ha venido definiendo, necesita de los constantes cambios y de la actualización. "Un buen empleado no siempre es eficiente a lo largo de los años; la tecnología hace obsoletos sus conocimientos; la empresa puede abordar nuevas áreas, cambiar el tipo de puesto y la pericia necesaria para ocuparlo" Robbins (1987)

Ante esta situación, es conveniente que la empresa se interese en la continuación de la formación de sus empleados, procurando bienestar laboral y satisfacción personal. Por ello, continúa el autor "el desarrollo o planeación de carreras es un medio con el cual la empresa puede mantener o elevar la productividad actual de su personal, a la vez que lo prepara para un futuro diferente a la situación presente".

El desarrollo de los empleados, por parte de la empresa, implica un compromiso sincero de brindarle las herramientas teórico-prácticas que amerita su profesión, y en consecuencia el cargo que ocupa en una agencia de publicidad. Robbins afirma que "si se quiere que los empleados sigan siendo productivos, hay que contar con programas de capacitación que apoyen las necesidades laborales del empleado y sus exigencias emocionales".

Tres autores (Dalton, Thompson y Price, 1977) desarrollaron un modelo denominado "las cuatro etapas de las carreras profesionales". Los autores se refieren a cómo los profesionales pueden alcanzar el éxito, donde el proceso más indicado para lograrlo es el paso por cuatro etapas segmentadas en su carrera: *aprendiz*, *colega*, *mentor* y *patrocinador*. Esta inquietud se deriva de un modelo alterno de Dalton y sus colegas basado en un análisis realizado a 550 profesionales que habían alcanzado el éxito en la ciencia, la ingeniería, la contabilidad y la academia.

La primera de las etapas es la del **aprendiz,** donde el individuo que ingresa a una empresa debe aprender con suficiente rapidez algunas de las tareas de la

organización, así como reconocer lo principal, la falta de seguridad y los principios que rigen a las personas que se encuentran junto a él, teniendo presente que no puede quedarse indiferente, por lo que debe mantenerse despierto ante el entorno en el que se encuentre.

El **colega**, que es la segunda de las etapas, se encuentra en el período de desarrollo de sus habilidades y la autoestima va creciendo a medida que se muestra acorde con los intereses de la compañía que lo emplea. Por consiguiente, debe fomentar destrezas que puedan aplicarse con suficiente provecho.

La tercera etapa es la del **mentor**. Aquí el individuo aumenta su responsabilidad en cuanto a la influencia, orientación y desarrollo de otras personas. Es el gerente que hace uso de su experiencia para lograr la combinación más efectiva de sus recursos, permitiendo que las cosas se den.

Por último, el **patrocinador** es el profesional que influye sobre la orientación de la organización, debe llegar a decisiones de calidad acerca de los recursos, delegando responsabilidades para metas inmediatas con una orientación estratégica.

Estas cuatro etapas serían de gran provecho, aplicadas en una agencia de publicidad, al estudiar el desempeño de los profesionales que laboran en ella, estimulando el proceso de socialización y el auge de las habilidades que el individuo aporte a la empresa para la proyección satisfactoria de la misma.

Concepto

La palabra organización es la "acción de organizar" y el "conjunto organizado", en donde este último involucra a toda la empresa. Sin embargo, persisten las diversas acepciones del término "organización".

No se puede hablar de una absoluta definición de "organización", ya que no se puede reducir la totalidad y multiplicidad de la actividad humana a un solo tipo de organización, como por ejemplo la familiar, la empresarial, entre otras.

Robbins (1987) por su parte, la define como "una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes".

Sin embargo, también se puede entender que "una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" Shein (1988).

Todo lo señalado con anterioridad no supone un intento por considerar una definición como la que más se adecúe a la presente investigación, más bien pretende tener una idea de lo que significa una organización. Es necesario considerar que la agencia de publicidad es igual a cualquier otra empresa, y lo que la diferencia de las demás es su objeto de estudio.

Otro de los aspectos interesantes a considerar es la estructura de una organización. "Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes" Robbins (1987). Continúa indicando el autor que la estructura se compone de tres factores, a saber: complejidad, formalización y centralización. El primero, se refiere al grado en que se diferencian o dividen las actividades en una organización; el segundo, a la medida en que se aplican las reglas y procedimientos; y el tercero, determina dónde reside la autoridad de la toma de decisiones.

La estructura interna de una organización, o de una agencia de publicidad (que es la organización que se considera en el presente trabajo de investigación) ayuda a explicar y predecir el comportamiento de los empleados, ya que más allá de las diferencias individuales y grupales, las relaciones estructurales en que se labore tiene influencia notable en las actitudes y comportamientos de éstos.

Las preguntas ¿Qué debo hacer?, ¿Cómo debo hacerlo?, ¿A quién reporto?, entre otras, responde a una estructura bien delineada, en donde el trabajador *modela sus actitudes y lo motiva a alcanzar niveles altos de rendimiento, pero* también lo limita, ya que restringe y controla sus actos. Estas interrogantes también responden a un organigrama y sociograma de la organización. El primero "es la distribución formal de papeles y misiones" de cada uno de los miembros de una determinada organización, "es una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa" Bartoli (1991), mientras que el segundo es el "organigrama real" Mucchielli (1987), responde a la práctica diaria del funcionamiento, donde éste último es el resultado de una serie de ajustes de funciones y puestos entre sí, influencia de las personalidades, hábitos de comportamiento, etcétera. Es el sistema que destaca las relaciones de trabajo diario de una organización.

A continuación, se revisarán las distintas teorías referentes a la organización que interesan para el presente estudio.

Teorías de la organización

Desde principios del siglo XX se han desarrollado numerosas investigaciones en el mundo occidental sobre la organización. Se hace referencia a dos enfoques que predominaron, a saber: los tradicionales y los más recientes.

Entre los enfoques tradicionales se ubican:

La corriente racionalista clásica de principios de siglo: se asimila al taylorismo. Se trata de la división del trabajo, concebida por los ingenieros Taylor y Fayol, la cual sustenta este principio(división del trabajo) pero al estilo de Adam Smith, relevante economista. Comprende todos los aspectos de la actividad laboral como división entre las actividades de concepción, control y ejecución, así como la de funciones.

Esta concepción "fayol-taylorismo" se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos por escrito, ya que dichos llevan a una extrema especialización de tareas y funciones.

Weber (1947) hace su contribución a esta perspectiva estructural, con su modelo burocrático que propone una forma de organización ideal, que maximiza las normas de la racionalidad. Este modelo se fundamentaba en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades.

La escuela clásica de organización, de hecho, se basa en hipótesis como: el trabajador es un ser racional que tiene una conducta lógica y tiene motivaciones económicas; el que sea necesario instaurar un sistema de control de la actividad de los individuos; el que la eficacia de conductas se realice según la medida de la productividad, y que la optimización se logre sobre la base de la división del trabajo (basada en la especialización), estructura jerárquica que permita a cada empleado tener como referente a un único responsable, entre otros de interés.

Sin embargo, esta aplicación demasiada estricta de estos preceptos a la organización, no puede ser interpretada como un objetivo inhumano de parte de Taylor, sino como el análisis del trabajo humano desde una perspectiva de comprensión y experimentación del mismo.

En la actualidad la situación es distinta, ya que "hay que organizar la producción de bienes complejos para un mercado inestable con una mano de obra alfabetizada, sometida a los medios de comunicación y acostumbrada a un nivel de vida mucho más alto" Morin (1971).

El enfoque behaviorista: En este enfoque se agrupa la experiencia de Hawthorne, la idea de grupos autónomos, el estudio de necesidades, los factores de satisfacción en el trabajo y los estilos de autoridad.

La experiencia de Hawthorne (nombre de los talleres de la Western Electric Company donde tuvo lugar) responde a la formalización de las reacciones al taylorismo. Aquí, psicólogos investigadores analizaron las relaciones entre condiciones de trabajo (iluminación, remuneración, horarios, etc.) y la productividad de los obreros. Los estudios efectuados en estos talleres se llevaron a cabo, entre 1924 y 1932, y fueron descritos y analizados por Elton Mayo. En definitiva, los resultados mostraron una relación clara entre el cambio introducido y la eficacia en el trabajo.

La idea de grupos autónomos, propuesta por Hyacinthe Dubreuil, en los años treinta, no produjo demasiadas aplicaciones en la práctica, ya que proponía hacer del obrero un "pequeño patrón", constituyendo grupos autónomos. Por consiguiente, generaría la supresión del asalariado mediante un sistema de participación en los beneficios.

El estudio de necesidades corresponde a la teoría de Maslow (1943), quien sostiene que el comportamiento humano se halla movido por necesidades jerarquizadas. Para ello propuso una famosa pirámide de las necesidades humanas, en donde la falta de satisfacción de los niveles más bajos, no permite la aparición de los otros niveles. Así se pueden observar:

Gráfico 1

De abajo hacia arriba, se encuentran las necesidades que se refieren a aspectos tales como: sed, hambre, sexo... (fisiológicas, corporales); protección contra daños materiales y/o emocionales (seguridad); afecto, aceptación y amistad (sociales); posición, atención, reconocimiento, respeto a sí mismo... (estima); el desarrollo del potencial propio, crecimiento y realización (autorrealización).

Sin embargo, algunos autores consideran interesante la tipología de las cinco familias de necesidades, pero es discutible la jerarquización, ya que no siempre se cumple con el orden que establece Maslow.

Los factores de satisfacción en el trabajo es otro de los factores que hay que considerar. Al respecto, Likert (1974) aportó el "movimiento de relaciones humanas", en donde luego de haber demostrado que la productividad estaba en función de la satisfacción, hizo énfasis en la dirección participativa, con el fin de lograr en el empleado sentido de colaboración.

Herzberg (1971) es otro de los autores, que demostró que la motivación del ser humano depende de factores intrínsecos al trabajo (contenido, complejidad, grado de responsabilidad y realización de uno mismo) y de factores extrínsecos (higiene, seguridad, condiciones de trabajo) que deben ser tratados a tiempo para no generar descontento.

En este sentido, al aumentar el grado de satisfacción de los empleados en una agencia de publicidad, se lograría evitar el ausentismo y la rotación del personal (sin dejar a un lado otros factores que se puedan considerar).

Los estilos de autoridad también fueron abordados por Likert, a quien se hacía referencia en párrafos anteriores, cuyos trabajos versaron sobre la relación jefes/subordinados.

Mc Gregor (1971) hizo hincapié en la existencia de varias concepciones de la naturaleza humana (teoría X y teoría Y), y sostuvo que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto depende fundamentalmente de la concepción que cada uno tiene de la autoridad. Además, destaca que el hombre no es inquieto ni perezoso por naturaleza, sino en función del medio en el que se encuentra.

Ahora, entre los enfoques más recientes, se ubica el enfoque sociológico y la escuela gerencial, que serán desarrollados a continuación como dos temas del marco teórico.

Enfoque sociológico

En primer lugar, se considera el progreso alcanzado con respecto al behaviorismo provocado por el movimiento sociotécnico. En este sentido, el medio tecnológico era pensado como una variable de estudio.

Trist y Emery (1965) fueron los primeros portavoces, señalando que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros. Sobre la base de ésto, en Noruega, nacieron los primeros proyectos denominados "democracia industrial", que celebraban la reestructuración de tareas y la constitución de grupos de trabajo semiautónomos.

Otro de los aportes a este enfoque, es el de Woodward (1965) quien sostuvo que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnologías. Este autor hizo estudios acerca del número de niveles jerárquicos, cantidad media de subordinados por superior, distribución de funciones entre especialistas, etcétera.

Ambas teorías llevan a considerar a la empresa como un sistema sociotécnico.

Weber hace mención al problema de las burocracias con sentido de elogio, aunque dicha noción adquiere una connotación peyorativa. En este sentido, Gouldner (1954) pone de manifiesto las disfunciones de las burocracias y las define como "instrumentos de apatía".

Por otra parte, la burocracia para Crozier (1984) "es un sistema de organización incapaz de corregirse en función de sus errores y cuyas disfunciones se convierten en uno de los elementos esenciales de su equilibrio".

Todo lo anterior refleja el carácter problemático de un sistema burocrático, pues no da cabida al dinamismo, la innovación y la motivación. Sin embargo, la organización no obliga del todo al sujeto, ya que éste siempre conserva un margen de libertad y de negociación.

Estas teorías señalan algunos antecedentes sobre la base de la organización, considerados convenientes para entender cómo ha ido evolucionando ésta. Un ejemplo de organización flexible lo constituyen las agencias de publicidad, donde se observa un grado de libertad del individuo, se trabaja en equipo, y se requiere de

cierto grado de flexibilidad y de creatividad en las actividades que realiza, claro está, sin descuidar las metas propuestas por la agencia.

La escuela gerencial

Uno de los enfoques que corresponde a esta escuela es la de "flexibilidad organizacional".

Los años setenta y ochenta mostraron la complejidad de relaciones dialécticas e interactivas entre organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder. Bartoli (1988) señalaba la existencia de una creciente necesidad de reactividad y capacidad de adaptación a los movimientos del medio, lo cual logró la preferencia por las estructuras flexibles, basadas en el establecimiento de objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados.

Mintzberg (1982) desarrolla los factores claves del éxito organizativo, sostiene que la organización está conformada por cinco elementos: *una cúspide estratégica que dirige el centro operativo* a través de una línea *jerárquica,* mientras que la *tecnoestructura y la logística* proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas, entre otros, respectivamente. Además, la eficacia organizativa se deriva de la coherencia interna entre los parámetros de concepción (especialización del trabajo, formalización, sistema de planeamiento y control, descentralización, etc.) vinculados a situaciones descritas por factores contingentes (edad,envergadura, sistema técnico, medio, poder).

Mintzberg presenta cinco configuraciones estructurales, donde la última es interesante resaltar, la "*adhocracia*", que tiene la ventaja de ser flexible y portadora de innovación. Es un sistema abierto y comunicante. Pero, sobre todo insiste en lo indispensable de los mecanismos de coordinación en la organización.

Entre las corrientes actuales se ubican los "enfoques globales de administración estratégica"; éstos presentan una síntesis de los enfoques psicosociológicos, técnicos y estratégicos con respecto a la organización. Así se distinguen, para las opciones organizativas en particular, las interrelaciones: del medio, de la estrategia, de la estructura aplicada, de la cultura interna y del comportamiento de los actores.

Los investigadores, en el ámbito científico, señalan que sus orientaciones confirman la urgencia de un desarrollo más integrado en las organizaciones actuales. Tanto lo interno como lo externo de la empresa es interés para una gestión estratégica.

En consecuencia, los enfoques globales integran a la gestión estratégica los factores culturales y los de comportamiento.

En la actualidad, muchas de estas teorías siguen siendo el centro de debates concernientes a la organización, ya que ésta abarca la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. Son muchas las variables que están en juego, y una agencia de publicidad no escapa a ellas, a saber: organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, cultura, poder, entre otros.

La comunicación en la organización

Uno de los factores de interés que es necesario considerar es "la comunicación", ya que si ésta es deficiente puede llegar a crear conflictos interpersonales, entre otras de las causas más citadas. Considerando este aspecto, la base principal de toda organización es su gente, pues, sin ella no existiría; por ende, existe una interacción constante entre las personas que laboran en ella.

Es vital tener presente el fenómeno comunicacional, sobre todo, en las agencias de publicidad, ya que en ellas se trabaja de forma interdependiente, en equipos de trabajo, donde cada departamento debe rendir cuenta de las actividades que desarrolla. Para lograr una campaña publicitaria, es necesaria la participación de los creativos, de los productores, el personal de medios, etc. Se requiere de muchas personas para elaborar cada etapa de la campaña, entonces, si la comunicación no se cumple en todo este proceso, los resultados no serán los más apropiados, y en consecuencia los resultados a nivel productivo serán bajos, porque el trabajo final presentado al cliente no cumplirá con las expectativas de calidad esperadas por éste.

En tal sentido, es conveniente hacer referencia a la comunicación, la cual cumple cuatro funciones dentro de toda organización a saber: control, motivación, expresión emocional e información.

Silem y Martínez (1982) hacen mención al término estudiado en este capítulo, señalando que "comunicación consiste en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros, y aclarando que la información es la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados".

Por otra parte, "el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas" Koenig (1985).

Así, se diferencia la comunicación de la información, dos términos que con frecuencia se les tiende a confundir. Pero cada uno afecta a una organización en distintos niveles:

- La información: "como emisora de mensajes hacia adentro o hacia fuera; como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro" Bartoli (1992).
- La comunicación: "como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con los clientes); como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal".

Uno de los autores que abordó el problema de la comunicación fue Shannon con su teoría de la información. Los trabajos que fueron precursores de las teorías de la comunicación reflejaban el interés por la transmisión unilateral y la técnica de transmisión (de manera cuantitativa). Este autor tomó la palabra "comunicación" en el sentido de información" y "circulación de la información", además, señaló un esquema denominado "sistema general de comunicación":

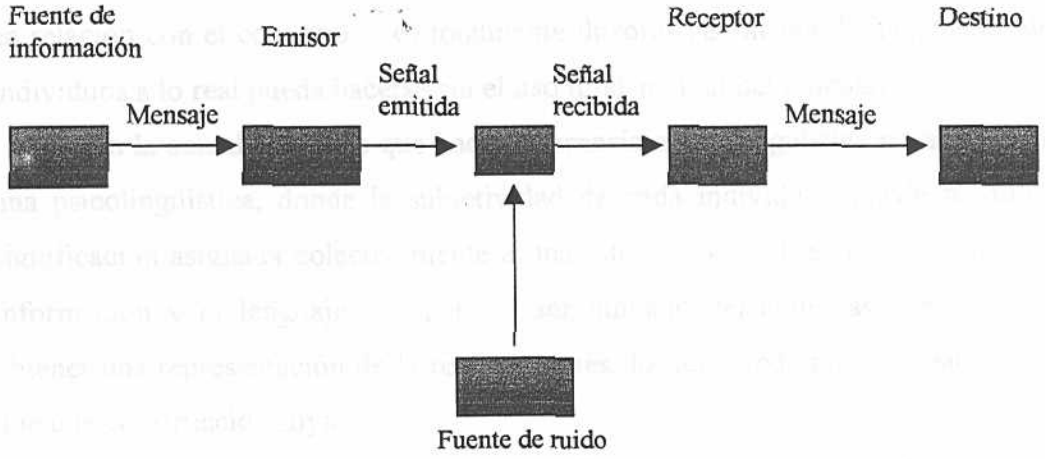


Gráfico 2

Como señala Bartoli (1992), "...Para Shannon, la información no es el objeto de la transmisión: se trata de una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación".

Ahora, si comunicar implica retroalimentación, entonces hay que hacer referencia a Wiener y la cibernética. Este autor norteamericano empleó y desarrolló la teoría de la información de Shannon, agregándole la teoría del feedback (la

información de retorno). De este modo, la cibernética hace énfasis en la influencia que ejerce la comunicación en el receptor y su impacto en la acción. Así, se consideran cuatro elementos básicos en el proceso comunicacional: el emisor, canal, receptor y código.

Existe un emisor que transforma la información en modulación física, luego un canal que une en el espacio y en el tiempo el punto de partida y de llegada, seguido a éste está el receptor que recibe la modulación (que constituye la información) y la convierte en información útil, y por último el código es el sistema de codificación o descodificación, común al emisor y al receptor, para asegurar la reciprocidad.

Pero, hablar del proceso de comunicación, implica hacer referencia al uso del lenguaje. Uno de los autores que aborda este tema es el lingüista norteamericano Sapir (1949), quien estudia el lenguaje humano y las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto: " es totalmente ilusorio pensar que la adaptación de los individuos a lo real pueda hacerse sin el uso fundamental del lenguaje...".

En la actualidad, más que hacer referencia a una lingüística pura, se habla de una psicolingüística, donde la subjetividad de cada individuo puede modificar la significación asignada colectivamente a una información. En efecto, los sistemas de información y el lenguaje son para el ser humano herramientas que le permiten obtener una representación de la realidad, pues, lo que puede parecer real no es más que una construcción suya.

Los investigadores de la escuela de Palo Alto se apoyan en la teoría de los sistemas integrando en el estudio de los fenómenos de la comunicación la parte que corresponde al individuo y la que se desprende del sistema del cual forma parte. Ellos también consideran que todo hombre, aunque inconscientemente, vive en y por códigos, ya que cualquier comportamiento implica el uso de los mismos. En consecuencia, el individuo siempre está comunicando.

Una de las facetas de la comunicación que afecta a una organización, o bien a una agencia de publicidad, es (en el plano de las relaciones interpersonales) el problema de comunicación entre las distintas categorías del personal entre asalariados

y personal jerárquico, principalmente. Es indispensable una correcta comunicación en la organización, que involucra la formal y la informal. La primera es programada y estructurada en la organización, mientras que la segunda se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información sin alcance profesional, por ejemplo: el intercambio entre colegas de trabajo para desarrollar una actividad, independiente de cualquier procedimiento formal, conversaciones entre empleados de carácter personal, entre otros.

Por último, con relación a la comunicación informal, no hay que descuidar "que su existencia puede permitir informaciones sobre el clima social y favorecer de este modo la escucha por parte de la 'cima' de la jerarquía acerca de la realidad de las prácticas y concepciones de los servicios" Bartoli (1992). Entonces, parece indispensable organizar formalmente procesos comunicacionales y prevenir, a través de estructuras organizativas bastante flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal.

Todo lo anterior permite pensar, que el ámbito de la comunicación supone la identificación de objetivos y necesidades, el tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o aún no utilizadas, y organizar procesos de coordinación y ajustes necesarios para el buen funcionamiento de la misma en la organización.

Dimensión sociocultural de la organización y la comunicación

En los temas anteriores se hacía referencia a la organización y a la comunicación, cada una por separado. Aquí, se vinculan ambas, considerando que en el contexto de una empresa son observables aspectos principales tales como: políticos, sociológicos, de administración y culturales, entre otros.

Básicamente, la influencia que ejercen: el contexto sociopolítico, la cultura de la empresa y las personalidades individuales o colectivas, están estrechamente unidos a la organización y la comunicación

Para efectos del presente trabajo de investigación, es oportuno desarrollar varios puntos tratados por Bartoli (1992), los cuales son descritos a continuación:

1. **La influencia del contexto psicosociológico**: lo constituyen los hábitos, sistemas de valores y personalidades, que provienen de la educación, del medio sociocultural y de reacciones ante el entorno, donde tanto los modos *de comunicación, como los de organización están colmados de todas estas* variables.
2. **El peso de los factores sociodemográficos**: los sistemas culturales se encuentran arraigados en lo biológico y lo fisiológico, por ello se estudian factores como personalidad, sexo y edad que influyen en el funcionamiento de una colectividad. Bartoli señala que "la empresa, sistema complejo compuesto por actores diferentes, no puede, pues, ser indiferente a los factores psicosociológicos en sus producciones y consumos de organización y comunicación".
3. **La dimensión socioprofesional**: aquí se agrupan las fuentes de adquisición de conocimientos, actitudes y comportamientos, como la naturaleza de la educación recibida, el medio social, la formación permanente y muchas otras. Otra razón por la que se le da importancia a la formación para el mejoramiento de la organización, es la consideración de los modos de comunicación y los reflejos de organización que se derivan de factores socioprofesionales. Las acciones comunicacionales,

por consiguiente, pueden desarrollar el nivel cultural y profesional de los miembros de una organización.

4. **Las relaciones interpersonales**: Los fenómenos de comunicación entre las personas son complejos, ya que no sólo es el emisor, el mensaje y el receptor, sino además los factores de interferencia que desvirtúan el intercambio, referidos a las características del inconsciente que conduce a distorsiones de las percepciones. En tal sentido el receptor recibe lo que desea de la información emitida. Un psicólogo, Carl Rogers, destaca la necesidad de la escucha "empática", la cual tiene como fin dejar a un lado los objetivos personales para entender al otro. Pero, no sólo el carácter interactivo de las relaciones entre los individuos influye en la comunicación, también el contexto donde se producen dichas interacciones es tomado en cuenta. Por ejemplo, el saludo y las relaciones de trabajo entre un patrón y su subalterno, denota que las comunicaciones entre ambos están fuertemente influidas por el status.

Ante todos estos aspectos sugeridos por Bartoli, la organización en la actualidad, no puede pretender eficiencia en sus acciones, en el ámbito social y económico, sin fomentar modos de comunicación organizada, integrando las dimensiones informales y psicosociológicas en el marco gerencial de la misma.

Las organizaciones familiares

El presente tema ha sido contemplado en el presente trabajo de investigación como marco referencial, ya que más adelante se observará la selección de un modelo de agencia de publicidad (ARS) constituida sobre bases familiares. Por consiguiente, es útil conocer los antecedentes de estas organizaciones.

Es a partir de los años setenta que comienza el estudio de las organizaciones familiares. Así, en Venezuela se destacan empresas privadas medianas y grandes consorcios, pertenecientes o dirigidas por grupos familiares (como ejemplo los Cisneros), al igual que aquellas familias venidas de otros países para fundar empresas en suelo venezolano, que aunque no tengan popularidad, han contribuido al desarrollo económico del país.

Como cita Lansberg (1988) "estudios recientes revelan que la familia continúa siendo una fuerza crítica que impele a muchas organizaciones modernas", y en la actualidad se comprueba la concepción de este autor, debido a la trayectoria de muchas empresas que se encuentran bajo la dirección familiar. Sin embargo, una organización familiar no es igual a una que no lo sea, pues hay matices que la hacen aún más compleja como los aspectos referentes a la selección, normas, compensación, evaluación y adiestramiento, que son decididos sobre la base del parentesco.

Lansberg, señala que Moises Naim considera a la familia y a la empresa privada como dos entidades sociales, que unidas, han dado lugar a la empresa familiar, pero esta última no ha contado con suficientes investigaciones que aclaren y amplíen el panorama de la misma. También aclara que toda organización tiene su esencia, esa naturaleza que se manifiesta en su estilo de trabajo, en las estrategias que se fije, en su base financiera, y en todo lo que involucre el ser y deber ser de la empresa.

En tal sentido, las organizaciones familiares logran perpetuar en el tiempo los valores de sus fundadores sin descuidar los principios organizacionales y el interés por conquistar y destacarse en el mercado financiero.

La cultura organizacional

Todas las empresas u organizaciones no son iguales, la diferencia entre ellas está en su cultura, en esos factores principales como su estilo de dirección, el sistema de valores, su historia, entre otros. Dichos factores culturales van a influir en los circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en fin, en todo lo que respecta a las estructuras organizativas y los comportamientos dentro de la organización.

Entonces, la cultura de una empresa corresponde a esos valores fundamentales relacionados con su historia y sus fundadores.

La cultura de una organización es un elemento intangible, su evolución aunque es lenta, no deja de ejercer marcada influencia sobre las estructuras de una empresa.

"Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc." Robbins (1987). Sin embargo, las empresas hoy en día tienen una personalidad, al igual que los individuos que laboran en ella.

Resulta prudente señalar que en la medida en que un individuo trabaje en un ambiente grato, bajo un marco de prácticas, costumbres y valores acertados, éste logrará compenetrarse con la organización.

Robbins (1987) apoya la idea anterior refiriéndose a la cultura fuerte, que viene dada cuando se aceptan con firmeza y comparten ampliamente los valores centrales de una entidad, así:

> *...Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de culturas muestra un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De esta unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. Y éstos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa...(Pág. 443)*

En consecuencia, otro de los aspectos interesantes de estudiar para seguir conociendo a la organización es su cultura. A continuación se consideran aquellas áreas que son convenientes para la presente investigación.

Concepto

La cultura de una organización es el equivalente del concepto de "cultura" en la sociedad, pero trasladado al mundo organizacional; es el conjunto de valores, normas, tradiciones, que tienen un sentido dentro de la empresa, tal como era señalado en el tema de cultura organizacional.

"Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular" Abravanel (1992). De este modo, mientras más correlación exista entre los valores del empleado y los que transmita su empresa, mejor será el desempeño de la persona, y los resultados tenderán a ser óptimos para ambos.

Delimitar a la cultura organizacional a un concepto, sería desvincularla de sus antecedentes, le restaría importancia a la evolución del término, que los investigadores han venido explorando desde los años veinte y treinta, pero con mayor énfasis en la década de los ochenta. Sin embargo, es pertinente citar como marco referencial en este trabajo, la siguiente definición que señala Robbins (1987):

> *... Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo... Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les consideran miembros verdaderos de la empresa (Pág. 445)*

La esencia de la cultura organizacional se puede sintetizar en siete características que señala Robbins, a saber:

- En primer lugar, la "autonomía individual" que se refiere al nivel de responsabilidad, independencia y oportunidad que tienen los individuos dentro de la organización para desempeñar la iniciativa en la organización.

- Segundo, la "estructura" representada por el grado de normas y reglas, además de la supervisión directa empleada(en mayor o menor medida) para vigilar el comportamiento del trabajador.
- El "apoyo" es el tercero de los aspectos. Éste se vincula a la ayuda y cordialidad que ofrecen los gerentes a sus subalternos.
- En cuarto lugar se ubica la "identidad", que va más allá de la identificación de los miembros con su grupo de trabajo, se extiende a la organización en su totalidad.
- El "desempeño-premio", quinta característica, destaca que el grado en que se haga la distribución de los premios (por ejemplo, aumento del salario) dentro de una empresa, se fundamenta en el desempeño que logre el individuo en ésta.
- Sexto, la "tolerancia del conflicto" remite al grado de conflicto que se encuentra presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo.
- Finalmente, la "tolerancia del riesgo" es la exhortación que se le hace al empleado para que sea innovador, para que corra riesgos.

La cultura dentro de las organizaciones, entonces, es otro elemento útil a considerar, ya que ésta permite obtener una concepción más amplia del ámbito organizacional en el que se desenvuelve un individuo (cuestión que interesa para comprender el presente estudio).

Teorías sobre la cultura organizacional

Este punto será desarrollado bajo la visión de teóricos que encierran la cultura dentro de un sistema sociocultural, sin olvidar a otros que la distinguen como un sistema independiente de formación de ideas.

Muchas de las teorías vinculadas a la cultura organizacional derivan de la antropología cultural, sin embargo son múltiples los estudios que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo. Conviene, entonces, centrarse en aquellas teorías que sean útiles para el presente trabajo.

En primera instancia existen las escuelas sincrónicas y las diacrónicas. Éstas se encargan, unas de investigar los momentos históricos y los lugares específicos, mientras que las otras se preocupan por la dimensión temporal y los procesos para el desarrollo de culturas particulares.

El funcionalismo, ubicado dentro de las escuelas sincrónicas, se interesa en la cultura como la herramienta necesaria para la satisfacción personal. Esta posición considera a la cultura como un esquema mental que permite tener un orden social estable, además de capacitar para lograr la participación en la vida social de una comunidad determinada.

Por otra parte, se encuentra la escuela ecológico-adaptacionista (perteneciente a las escuelas diacrónicas) la cual señala que la cultura interactúa de forma razonada con el entorno a fin de que los individuos se adapten a él.

Como destacan Allaire y Firsirotu (1992) tanto el lugar como las circunstancias que cercan el nacimiento de una organización pueden hacer que surjan valores e ideologías, los cuales continuarán ejerciendo influencia en el funcionamiento y evolución de la misma (la organización).

Partiendo de la concepción que considera a la cultura como un sistema formador de ideas, se puede hacer mención a la escuela cognoscitiva y la estructuralista. La primera de ellas concibe a la cultura como un sistema de aprendizaje de conocimiento, es decir, es un esquema cognoscitivo que permite organizar el mundo. Mientras que la segunda escuela señala que la cultura es

consecuencia de cambios y transformaciones, conformada por un sistema de símbolos creados por la mente de los individuos.

Otra de las escuelas que se involucra con la cultura es la simbólica. Ésta manifiesta que la cultura se encuentra en la interpretación (decodificación) que los individuos le dan a sus experiencias e interacciones, que a su vez le dirigen su comportamiento.

Además de las visiones anteriores, existen otras importantes de considerar; sin embargo, el fin de este punto no es ahondar en las teorías, sino hacer alusión a aquellas ideas más importantes de los estudiosos de la cultura para entenderla en el ámbito organizacional.

Fue a principios de 1930 que se comenzó a descubrir la estructura social y los sistemas de creencias al trabajo, gracias a la adaptación de métodos antropológicos a estudios realizados en los talleres de Hawthorne, el cual fue señalado (en el presente trabajo) en el punto referente a las teorías de la organización.

Este estudio en dichos talleres demostró la influencia que ejercen las culturas de las comunidades en la formación de las culturas en los lugares de trabajo, que en consecuencia afectan el comportamiento y la productividad del trabajador.

A partir de esta muestra de acercamiento al rol que desempeña la cultura en el campo laboral, se desarrollan investigaciones de carácter antropológico y sociológico que van a marcar las pautas de las consideraciones vinculadas al mundo de las organizaciones.

Continuando en ese sentido de investigación ya señalado, entre los años 1950 y 1960 se encuentran los trabajos de Dalton, que trata de las subculturas que surgen de forma natural de las necesidades de los trabajadores, y cómo éstos (llamados grupos informales) a su vez influyen en todo lo que sucede en una organización, más que los grupos y estructuras formalmente establecidos.

Creencias, tales como el valor positivo de la participación del trabajador en la toma de decisiones, es una de las consideraciones tomadas en cuenta (sobre la base del estudio de las organizaciones como sistemas culturales) por varios científicos sociales del Instituto de Tavistock en Inglaterra.

Dentro de este marco teórico de la cultura organizacional es importante resaltar un suceso que contribuyó al afianzamiento de la misma; se trata de la baja en la economía (en los años 70) de los Estados Unidos. Esta situación generó muchos estados de ansiedad y conflicto entre los trabajadores y la gerencia, ya que muchos de ellos nunca habían sido desempleados. De aquí, que la alta gerencia comience a observar a la cultura como una herramienta para unir los intereses de los trabajadores y los gerentes con el fin de lograr algún acuerdo y cooperación en sus organizaciones. Pero, para ello era necesaria una confianza mutua (entre los gerentes y los trabajadores), con lo cual se incrementaba la coherencia de sus culturas internas en sus organizaciones.

Peters, Waterman, y Ouchi, también han aportado teorías vinculadas a la cultura organizacional, las cuales cobran mayor vida en los años 80, y cuyos fundamentos reflejaban la importancia de las culturas organizacionales para la productividad y la adaptabilidad de las organizaciones.

En la actualidad, continúa el interés y la voluntad de parte de investigadores y gerentes por destacar a las culturas dentro de la organización como la principal fortaleza de ésta, generando y perfeccionando sus conocimientos y aportes en este sentido.

La motivación y la comunicación dentro de la cultura organizacional

"Entendemos por motivación la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal" Robbins (1993).

La motivación no se entiende como un rasgo de personalidad, sino la actitud que se asume ante una determinada situación. En tal sentido, si en una organización se quiere contar con empleados motivados, se le debe dar importancia a las necesidades personales para alcanzar las metas de la entidad; pues, si las necesidades del trabajador difieren en gran medida de las de su lugar de trabajo, la organización, difícilmente se podrán lograr los objetivos fijados por la misma.

Entre los teóricos que se vinculan a la problemática de la motivación se encuentra a Maslow y Mc Gregor, ambos previamente citados en la presente investigación (tema refererido a las teorías de la organización).

"La filosofía de la Teoría Z supone que la vida de cualquier obrero es un todo..." Ouchi (1982). A los trabajadores no se les puede considerar como máquinas dentro del ámbito laboral, y fuera de él como humano, según Ouchi; por el contrario, este autor sostiene (refiriéndose a la Teoría Z) que "las condiciones humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados".

Margulies (1974) señala, que el hombre siente (esencialmente) motivaciones internas que lo llevan a objetivos de interés personal y social. Además, continúa citando el autor que "el grado en que deje de experimentar motivaciones proviene de un proceso antimotivador engendrado por sus relaciones y/o por su medio ambiente".

La motivación, entonces, es un factor vital a considerar dentro de las organizaciones, ya que se relaciona con la conducta de los trabajadores que está orientada hacia la meta. Pero, para poder contribuir al logro de esa meta hay que considerar otros factores que intervienen en esa consecución, entre los cuales se destaca (para efectos del presente trabajo) la comunicación.

Si bien es cierto que la motivación es originada en gran medida por agentes externos al individuo, la comunicación también viene a colaborar con el proceso de motivación dentro de las organizaciones. Así, "... La comunicación en sí es inevitable en las funciones de una organización..." (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1990). Entonces, considerando al proceso de comunicación vital en una organización, se puede hacer alusión a la función del gerente, del líder (perspectiva que se considera para la presente investigación).

"...Todo lo que hace un gerente comunica algo, de algún modo, a alguien o algún grupo... A pesar de los enormes avances en la tecnología de las comunicaciones y de la información, la comunicación interpersonal en las organizaciones deja mucho que desear" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1990). La comunicación interpersonal no depende de factores tecnológicos, sino de las personas y de su ambiente.

Cuando un gerente, o en el caso de una agencia de publicidad, cuando el jefe de uno de los departamentos (ya sea Cuentas, Medios...) se dirige hacia las personas que están bajo su tutoría, debe tener en cuenta la forma en que se comunica con ellos, si es que realmente se está comunicando; así también, si es de los empleados hacia el jefe o entre ellos mismos la comunicación.

Según Robbins (1987) la comunicación cumple cuatro funciones básicas, ya sea en un grupo u organización, a saber:

- En primer lugar, controla la conducta de los miembros, debido a las jerarquías que se ubican dentro de las organizaciones, las reglas que debe seguir el empleado que lo ubican en el puesto de trabajo y le orientan en su comportamiento, actividades laborales, entre otros, que debe considerar como patrón para no incurrir en faltas. Para cualquier información que requiera un empleado, éste deberá comunicarse con su supervisor inmediato, bajo ciertas normativas preestablecidas en una organización (por ejemplo a través de un memorándum, etc.)
- Segundo, motiva. La comunicación incita a la motivación en la medida en que establece el feedback que el empleado necesita sobre la labor que cumple en una organización; de esta forma, un Ejecutivo de Cuentas en

una agencia de publicidad sabrá lo que tiene que hacer, cómo lo está haciendo y qué debe hacer para perfeccionar su trabajo, siempre que el supervisor inmediato (ya sea el Director de Cuentas) lo mantenga *comunicado y, por ende, motivado.*

- Tercero, permite la expresión de emociones; los empleados consideran a su grupo de trabajo como una fuente de interacción social, en donde pueden manifestar sentimientos y satisfacer necesidades sociales gracias a la comunicación.
- Por último, proporciona información. A través de la emisión de datos a un individuo o grupo, éstos obtienen lo que necesitan para tomar decisiones, ya que permite identificar y evaluar las posibles opciones que se les presenten.

La comunicación dentro de las organizaciones también se observa en ciertas direcciones, así lo especifica Robbins (1987). El autor comenta que la comunicación fluye de varias maneras: ascendente, descendente y lateral.

La comunicación descendente, por su parte, se da cuando fluye hacia un nivel inferior de la organización, donde la gerencia debe informar acerca de las instrucciones para realizar tareas, asignar metas, dar a conocer políticas y procedimientos, y ofrecer feedback sobre la base del rendimiento.

La comunicación ascendente es aquella que mana hacia un nivel más alto de la organización, lo que le permite a los gerentes obtener información de cómo hacer *mejor las cosas.*

La comunicación lateral ocurre cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, lo que facilita la coordinación, y en consecuencia, ahorra tiempo.

La comunicación no sólo se manifiesta de forma oral y escrita, también es gestual. La cinésica es el estudio de los movimientos corporales; a través de los movimientos corporales, la expresión facial y la entonación de la voz, el individuo comunica un mensaje. Este tipo de investigación de la comunicación no verbal,

también debe ser considerado dentro del ámbito organizacional, ya que ésta es una fuente de información indispensable tanto para la gerencia como para los empleados.

Ambos factores, motivación y comunicación, son decisivas en las organizaciones para la consecución de un ambiente propicio en el cual los individuos desarrollen sus actividades laborales, lo que genera beneficios para la empresa. Las empresas se enteran de los problemas y necesidades de los empleados mediante la comunicación directa y la investigación de esos problemas; además, "... las empresas también buscan motivaciones elevadas, espíritu elevado, trabajo en equipo, seriedad en los compromisos y creatividad..." Margulies (1986).

Estilo gerencial

El estilo gerencial es tomado en cuenta para el desarrollo del presente trabajo, *como un agente considerable dentro de la cultura organizacional, así como algunos* aspectos relacionados al liderazgo, que ampliarán la perspectiva de la investigación.

El gerente es aquella persona que procede para el desarrollo de una organización, logrando la producción de resultados a través de todos los individuos que laboran en ella con la suficiente capacidad, coordinación y autonomía. En tal sentido, el trabajo gerencial será aquel que consista en la dirección, organización y control de las actividades del personal subordinado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La personalidad del gerente también determinará el patrón de las actividades que se desarrollen en una empresa; por ejemplo, si es participativo, autoritario, optimista, depresivo, trabajador o flojo.

Livingstone (citado por Stoner y Wankel) señala que existen ciertas características de los buenos gerentes que son casi imposibles de enseñar, se trata de las cualidades personales que se adquieren mucho antes de comenzar en un programa de adiestramiento para gerentes. Hay tres de esas características que reflejan los atributos de un gerente eficaz:

1. La "necesidad de dirigir", de influir en la actividad que realizan otros y sienten satisfacción al hacerlo.
2. *La "necesidad de poder", pero no entendida en cuanto a la autoridad que* representa la posición que ocupa, sino apelando a su grado de conocimientos y habilidades superiores.
3. La "capacidad de sentir empatía", ya que el gerente debe tener la capacidad para entender y enfrentar las reacciones de los demás miembros de la organización, con el fin de obtener su cooperación.

El gerente moderno debe saber organizar y comunicar en su empresa. Con relación al primero, debe reunir a un grupo eficiente de personas, pues, ellas son la base de una organización y dependiendo de cómo se le dirija puede contribuir al éxito

o al fracaso de la misma. Mientras que la segunda le permite al gerente expresar ideas, estimular, asegurarse de que el mensaje emitido tiene el mismo significado semántico, entre otros, a los subordinados.

Robbins (1987) hace referencia a las "encuestas de actitudes", como el método *más popular a través del cual la gerencia recauda información acerca de las actitudes* de sus empleados; considerando que las actitudes permiten predecir el comportamiento de los individuos. "El uso de encuestas periódicas de actitudes revela a la gerencia posibles problemas y las intenciones del personal para que a tiempo tome medidas y evite repercusiones negativas".

Sin embargo, en muchas ocasiones estas encuestas no son dirigidas ni interpretadas correctamente, tomando en cuenta que la percepción juega un papel importante a la hora de responder este instrumento de investigación, por lo que la mayoría de las respuestas están sesgadas por factores que condicionan a éstas, tales como: apariencia física, lenguaje empleado, empatía entre los compañeros de trabajo, entre otras.

El gerente bien se puede considerar el líder de una organización. "Lo que convierte a la persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo" (Koontz y Weihrich, 1994). En tal sentido, continúan señalando que "las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades". En el ámbito organizacional se observan aquellos empleados que se sienten motivados hacia el trabajo y mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y supervisores, pero también se ubican aquellos individuos que no están conformes con los planteamientos y la forma como los líderes los manifiestan en una organización, pues "los líderes quizá no sólo responden a las motivaciones de los subordinados sino que también las fomentan o limitan mediante la modificación del ambiente organizacional".

El liderazgo es "... *el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se* esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo". Así, "los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al

frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales" (Koontz y Weihrich, 1994)

Las metas no sólo se refieren a las que pueda tener un individuo dentro de una organización, sino a las que comparten todos los individuos que trabajan en la misma en pro de las metas organizacionales. Los objetivos de una empresa no deberían diferir de los que tengan sus trabajadores, por el contrario conviene que sean compartidos.

El líder es el que dicta cómo llevar a cabo la difusión de los valores, aquí el liderazgo ejerce una marcada influencia en la tarea de conservar la cultura organizacional. Sin embargo, el liderazgo no puede ser estático, por el contrario, el líder debe ser una persona activa.

Senge (1997) señala que la nueva función del líder debe ser, considerando que este autor habla de organizaciones "inteligentes", donde los líderes deberán ser "diseñadores, mayordomos y maestros", responsable de "construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender".

Los líderes son "diseñadores" en la medida en que el diseño organizacional consista en desarrollar la visión, los valores y el propósito o misión; "mayordomos" cuando dejan de ver a su misión con un sentido de pertenencia, y la convierten en vocación. "El líder pertenece a la visión como la visión al líder". Por último, es "maestro" cuando alienta al aprendizaje "ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica".

Sin embargo, en la construcción de estas organizaciones de las cuales indica Senge, es necesaria que el líder domine las "disciplinas de liderazgo", a saber: "El pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo".

Son muchas las investigaciones que se han referido al liderazgo, empero queda claro que el estilo gerencial es el que determina la personalidad de una organización (ambiente de trabajo, desempeño de los trabajadores, cultura, etc.).

Proceso de socialización

El último aspecto que se quiere destacar dentro de la cultura organizacional es la socialización; Robbins (1987) define a este último como el "proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional".

La conservación de la cultura se evidencia cuando la empresa logra socializar a sus trabajadores a lo largo de su trayectoria dentro de la misma. Con relación a este punto, Robbins hace mención a las tres etapas de socialización: La etapa anterior a la llegada, la del encuentro y la de metamorfosis.

La etapa anterior a la llegada es donde el individuo se informa de cómo es la organización y manifiesta sus expectativas. Es indispensable señalar que el individuo cuando ingresa a una empresa trae consigo una serie de valores y experiencias propias, en donde el departamento o personal encargado de seleccionarlo, no se interese sólo en los requerimientos del puesto de trabajo que vaya a ocupar, sino además porque los valores que tiene no difieran de los que tiene la organización.

La segunda etapa depende de la adecuada selección de la primera; pues, en esta segunda fase se enfrenta a la realidad de la organización, por lo que el proceso de socialización colabora en la adecuación o mejoramiento de la concepción que el individuo pueda obtener de la empresa, en comparación con las expectativas que tenía al iniciarse en la misma (en el caso de no existir coincidencia).

La etapa de la metamorfosis implica una adquisición por parte del individuo de una visión acorde a la de la organización, para lo cual deberá insertar los valores y las normas de esta última a su persona, generando necesariamente un cambio. Esta transformación del individuo debe ser para lograr que él se sienta más a gusto en la organización, la asimilación de las normas y la aceptación de los compañeros de trabajo, con el fin de aminorar la probabilidad para optar por la renuncia.

El proceso de socialización implica un gran esfuerzo de la alta gerencia por lograr una eficiente selección, un adecuado programa de inducción, formación e identificación del empleado con la organización. Además, todo esto es necesario

porque "el hombre es un ser que necesita de los demás, depende de ellos en buena parte y por tanto el proceso de socialización es positivo" Mayorca (1976).

Comportamiento organizacional

Todo individuo en una organización manifiesta ciertos comportamientos que deben ser estudiados para beneficio de la empresa.

Constantemente los hombres siempre están estudiando el comportamiento de los demás. Como señala Robbins (1987); "Desde pequeños hemos visto las acciones ajenas y hemos intentado interpretar lo que vemos. Hayamos o no pensado antes en ello, casi toda la vida hemos 'interpretado' a los demás" y "muchas de las opiniones nuestras relativas al comportamiento humano se fundan en la intuición y no en los hechos".

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada, por ello se forma de los aportes de la Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología, entre otras.

Temas como la motivación, el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura, el aprendizaje, etc., están relacionados con el comportamiento organizacional. Estos tópicos han sido tomados en cuenta, de alguna manera, a lo largo del marco teórico, mientras que otros serán abordados más adelante. Lo esencial es saber que el comportamiento de los individuos dentro de una empresa es factor determinante de eficiencia.

Muchas investigaciones referentes al comportamiento en las organizaciones se han hecho, sin embargo, para fines del presente trabajo, se considerarán aquellos aspectos que se vinculen en gran medida a dicha investigación.

A continuación se describe con mayor precisión el concepto de comportamiento organizacional, así como las predicciones y fundamentos del mismo.

Concepto

Robbins (1987) señala que el comportamiento organizacional es una "disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas". Pero por ser una definición muy extensa, es recomendable estudiarla por partes.

En primer lugar, se considera una disciplina, lo que para el autor significa "un campo bien definido de estudio", pues, "estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura"; además, "aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia".

El comportamiento organizacional se encarga de estudiar lo que la gente hace en una organización y cómo afecta el comportamiento el desempeño dentro de la misma. Robbins señala que:

> *... Como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, no debe sorprendernos descubrir que se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración. (Pág. 6)*

La administración se centra en la obtención de las metas organizacionales, mientras que el comportamiento organizacional se ocupa de la actuación de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Sin embargo, esas metas no pueden ser alcanzadas sin la intervención humana, por ende, Robbins dice que "el comportamiento organizacional constituye un segmento importante de la administración".

Sin embargo, es muy difícil encontrar principios universales que expliquen el comportamiento organizacional, ya que el ser humano es complejo; todas las personas no actúan de la misma manera, por lo que hay pocas posibilidades de hacer generalizaciones. Pero, todo lo anterior no quiere decir que no se puedan generar predicciones válidas sobre el comportamiento humano, sino estudiar a este último vinculado a condiciones situacionales. Como señala Robbins: "La ciencia del comportamiento organizacional se desarrolló al aplicar conceptos generales y al alterar sus aplicaciones para adaptarlos a la situación concreta".

Explicación y predicción del comportamiento organizacional

Para lograr llegar a estudiar el comportamiento organizacional es necesario comenzar, en primer lugar, por analizar la conducta individual; en segundo, pasar a comprender la conducta grupal. Estos dos tipos de conducta serán tratados más adelante.

Variables dependientes e independientes, que conviene conocer, están presentes en el comportamiento organizacional. Por ello, se examinan brevemente estas variables y sus implicaciones, para tener noción de los factores que se consideran al momento de estudiar el comportamiento organizacional.

La productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo son variables dependientes. Estas variables son determinantes de la eficacia de los recursos humanos de una organización. Aquí los intereses gerenciales se ubican sobre los intereses individuales.

Según Robbins, "la *productividad* implica interés por la *eficiencia* y *eficacia*". Una organización es productiva en la medida en que logre sus metas. Continúa el autor, ya mencionado, afirmando que "Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad depende además de la consecución eficiente de esas metas".

Es evidente que si una organización presenta un alto grado de ausentismo, ésta no puede operar sin problemas; por el contrario, le resulta más difícil lograr sus objetivos sin la presencia de las personas que laboran en la empresa. De este modo se ve reflejado la influencia directa sobre la eficacia y la eficiencia. Ahora el ausentismo, también puede estar justificado por problemas de salud o de otro tipo, lo cual resulta beneficioso para la empresa, ya que el empleado en condiciones no saludables, no podrá demostrar al máximo su capacidad laboral y la productividad tenderá a mermar.

Una alta rotación de personal en una organización implica costos elevados de selección y entrenamiento. Robbins cita al respecto: "También puede significar un deterioro en la dirección de la misma cuando el personal conocedor y con experiencia

presenta su renuncia y es preciso encontrar y preparar sustitutos para que asuman los puestos de responsabilidad". En las agencias de publicidad se observa un número muy alto de rotación de su personal, sin embargo, los factores por los que se da este fenómeno pueden ser: una mejor oferta de salario, posibilidad de ocupar un cargo más alto, etc. Pero, si la rotación del personal llega a ser excesiva puede ser negativa para la agencia, porque disminuiría la eficiencia, palabra clave en este tipo de organización.

La satisfacción en el trabajo es la otra variable dependiente considerable en el comportamiento organizacional, y es considerada más como una actitud que como un comportamiento, como lo destaca Robbins. Este autor considera que la satisfacción debería ser parte de los objetivos de una organización, pues "las empresas tendrían una responsabilidad que va más allá de las consideraciones meramente económicas: han de dar a los empleados trabajos interesantes e intrínsecamente satisfactorios".

Sin embargo, las variables independientes tales como: personalidad, actitudes, motivación, estilo de liderazgo y métodos de selección, principalmente, entre otros, se consideran en el presente trabajo; estas variables tienden a ser la causa de las variables dependientes.

"El diseño estructural de la organización formal, la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de Recursos Humanos con las cuales se hace la evaluación y se toman decisiones sobre la concesión de premios y los sistemas usados para realizar el cambio..." Robbins (1987) también deben tomarse como determinantes del efecto que la estructura ejerce sobre las variables dependientes.

Por todo lo anteriormente expuesto, no hay que olvidar que, como cita Margulies (1986):

> *Los organismos contienen seres humanos, cada uno de los cuales tiene sus propias necesidades, su propio modo de adaptarse y sus propios deseos de éxito. Algunas veces, cuando la causa del problema es la persona, la intervención consiste en ayudarla a descubrir los medios optativos de*

operar, así en valorar las consecuencias de cada opción para ella misma y para la empresa. (Pág. 302)

Margulies también destaca tres aspectos de la conducta: las *actuaciones*, las *acciones recíprocas* y los *sentimientos*.

Las actuaciones se refieren a todo lo que hace una persona: actúa, habla, piensa, siente, etc. El autor señala que "en cada uno de estos actos influyen factores humanos, tecnológicos, de organización y de orden social".

Las acciones tienen que ver con el hecho de que los individuos no sólo se limitan a actuar, también necesitan interactuar con otras personas, buscan constantemente reciprocidad en sus comunicaciones.

Los sentimientos son parte de las acciones que ejerza la persona, de las respuestas que reciba y de la relación que mantenga con los compañeros de trabajo. Por lo tanto, estos sentimientos tienen que ver con la personalidad, por lo que dependerá de cada individuo la manifestación de éstos en una organización.

Estos tres aspectos se relacionan entre sí, cada una tiene que ver con la otra, y todas son perfectamente ubicables en el contexto organizacional.

Para comprender un poco mejor el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, a continuación se presentan los fundamentos del comportamiento individual y grupal, además de la atención hacia los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo, factores que aportan información relevante a la presente investigación.

Fundamentos del comportamiento individual

"Uno de los más poderosos procesos que influyen en el desempeño personal es el sistema de recompensas de la organización" (Gibson y otros, 1990). El sistema de recompensas utilizada por la administración puede servir para aumentar el desempeño de los trabajadores de una organización, o para atraer a nuevos empleados potenciales a ésta.

Las gratificaciones no solamente corresponden al beneficio otorgado a los empleados en metálico, también existe la necesidad de recompensas de origen intrínseco; es decir, como citan (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1990) "El desempeño mismo del trabajo puede proporcionar a los empleados una satisfacción *intrínseca*, especialmente cuando el desempeño del trabajo conduce a una sensación de responsabilidad, autonomía e importancia personales".

Continúan los autores anteriores señalando que "El análisis de la conducta individual requiere una consideración de los tipos de variables que muestra la siguiente figura":

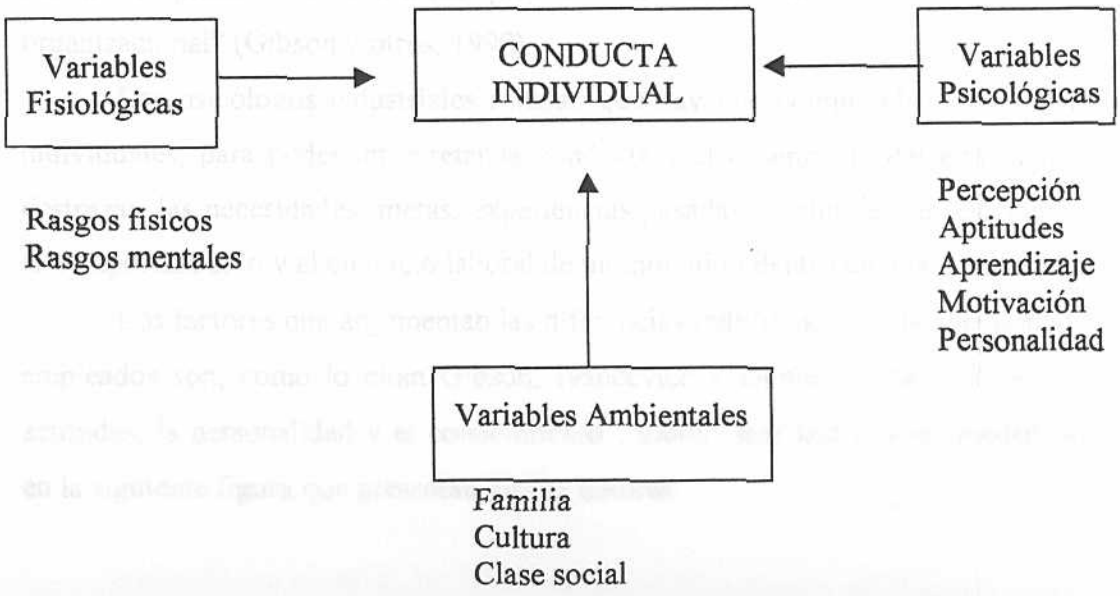


Gráfico 3

El individuo ingresa a una organización con esas variables en mayor o menor grado de desarrollo, todas influyen en su conducta, "hablar, terminar una tarea, soñar despierto, presentarse tarde a trabajar o cualquier acto observable se considera como conducta" (Gibson y otros, 1990).

Sin embargo, estos autores consideran que cambiar las variables psicológicas no es algo que se puede efectuar de la noche a la mañana, pues implica un programa completo de diagnóstico, evaluación, modificación, que requiere tiempo. Además, hay que tener presente que las personas están en continuo cambio, por lo que sus patrones de conducta tienden a modificarse, dependiendo del ambiente donde se encuentren. Por ejemplo, el comportamiento que el individuo tenga en un sitio nocturno, no es igual al que deba presentar en su lugar de trabajo.

Para un administrador es importante influir en la orientación y la clase de transformación de la conducta de una persona. "Un administrador que pueda o que haya fomentado conductas positivas tales como un excelente desempeño del puesto, prontitud en presentarse al trabajo y buena voluntad para ayudar y desarrollar a nuevos empleados se considera generalmente como un éxito en el contexto organizacional" (Gibson y otros, 1990).

Los psicólogos industriales señalan que hay que comprender las diferencias individuales, para poder interpretar la conducta y el desempeño del empleado. Las destrezas, las necesidades, metas, experiencias pasadas y actitudes se relacionan con el comportamiento y el ejercicio laboral de un individuo dentro de una organización.

Los factores que argumentan las diferencias individuales de la conducta de los empleados son, como lo citan Gibson, Ivancevich y Donnelly, "la percepción, las actitudes, la personalidad y el conocimiento"; todos estos factores se pueden ubicar en la siguiente figura que presentan dichos autores:

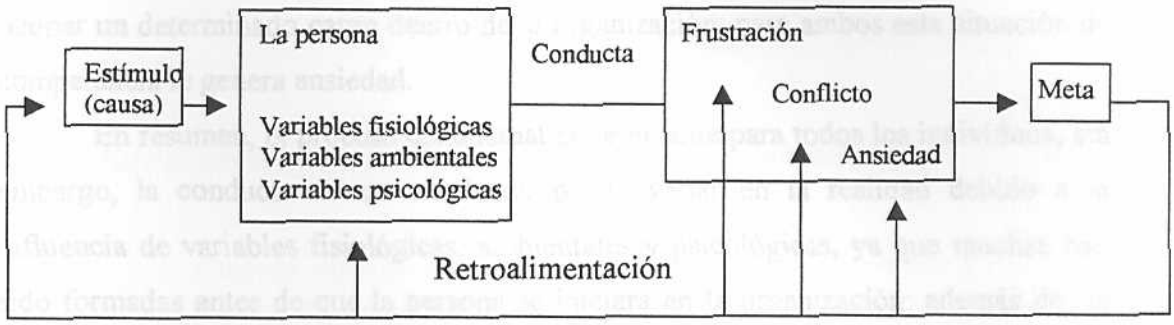


Gráfico 4

Este modelo de conducta es perfectamente aplicable a cualquier empleado de una organización y refleja cuatro "suposiciones", como lo llaman los autores (Gibson y otros) sobre el comportamiento individual:

"1- La conducta es causada.

2- La conducta está orientada hacia la meta.

3- La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad.

4- La conducta es motivada."

La frustración viene dada por la falta de tiempo para realizar una determinada actividad, así como el hecho de que un jefe evalúa de forma parcial el desempeño del empleado que está a su cargo.

El conflicto se presenta cuando el empleado se enfrenta a un gran número de demandas, donde éste debe escoger un determinado patrón de conducta, ya que se exigen varios a la vez que no son compatibles. "Por ejemplo, una enfermera en jefe que esté siendo presionada por los médicos para vigilar a las enfermeras de piso más estrechamente, y a quien también pidan que adiestre a nuevas enfermeras y preste una atención especial a enfermos graves, se encuentra en un estado de conflicto por tantas demandas como le hacen sus superiores" (Gibson y otros, 1990).

La ansiedad es el estado de inquietud que se le presenta a un empleado cuando se atenta contra su propio bienestar. Por ejemplo, cuando dos empleados desean

ocupar un determinado cargo dentro de la organización; para ambos esta situación de competencia le genera ansiedad.

En resumen, el proceso conductual es semejante para todos los individuos, sin embargo, la conducta de un empleado puede variar en la realidad debido a la influencia de variables fisiológicas, ambientales y psicológicas, ya que muchas han sido formadas antes de que la persona se iniciara en la organización; además de la consideración de los obstáculos que se le pueda presentar para lograr sus metas (frustración, conflicto y ansiedad).

Considerando necesario la influencia de ciertos aspectos que interesan para el estudio del comportamiento individual como: las características biográficas, la personalidad, la percepción y el aprendizaje, se describen a continuación.

Características biográficas

Este punto se inicia con una metáfora que indica Robbins (1987):

> *Cuando alguien ingresa a una organización, se parece un poco a un auto usado. Todos los empleados son diferentes. Algunos tienen "poco kilometraje": han sido tratados con mucho cuidado sin que tengan un amplio contacto con la realidad de la vida. Otros ya "están gastados": han pasado por multitud de experiencias y han recorrido muchos caminos. (Pág. 30)*

Como era señalado en el tema anterior, el individuo ingresa a una empresa con ciertas particularidades que ejercerán influencia en su conducta laboral. Nos referimos aquí a las características biográficas. Entre las características habituales que señala Robbins se encuentran: edad, sexo y estado civil, y los relaciona con el ausentismo, la productividad y la satisfacción en el trabajo.

La edad tiene que ver con la longevidad laboral. En otras palabras el autor señala que "cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo". Pero este sentido de permanencia en una organización, también se vincula a elementos tales como el que puedan disfrutar de vacaciones largas, aumentos de sueldo, entre otros beneficios otorgados por su antigüedad laboral.

Robbins indica que "en general, los empleados de más edad muestran menores tasas de inasistencia evitable que los jóvenes", pero "tienen tasas más elevadas de ausencia inevitable". Este último se debe al estado de salud que puedan presentar los empleados de una empresa, debido al envejecimiento y la recuperación tan lenta que tienen ante alguna enfermedad. Sin embargo, todo depende del cuidado biológico que tenga la persona.

La productividad asociada con la edad, depende si el empleado que ocupe un determinado cargo, requiera de agilidad y coordinación, y la persona tenga una edad considerable que no le permita realizar sus actividades a un ritmo adecuado. Aunque muchas veces, se necesita una persona que sea mayor de edad y quizá un poco lenta

en sus acciones, pero con una amplia base de conocimientos y experiencias en el área en el que se desempeña laboralmente.

La satisfacción en el trabajo se evidencia más a nivel de empleados jóvenes que a nivel de los antiguos. A este respecto, Robbins cita: "En los trabajos en que los empleados están sujetos a cambios radicales que hacen obsoletos sus conocimientos, como los cambios que se dan en la computación, la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los más jóvenes".

El sexo de los empleados no tiene mayores repercusiones en el área laboral. *Quizá se pueda señalar el hecho que Robbins advierte "cuando un niño se enferma o* alguien debe quedarse en casa para esperar al plomero, tradicionalmente ha sido la mujer la que falta al trabajo". Lo anterior no es del todo mentira, pero en la actualidad la mujer juega un papel protagónico en el ámbito laboral, por lo que hoy se cuenta con la posibilidad de que sea tanto madre de familia como trabajadora.

En cuanto al estado civil, tampoco se evidencian estudios que hayan profundizado en esta área, pero continúa el autor citado a lo largo de este tema indicando que "... Las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo".

Personalidad

"Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico del individuo. En vez de examinar partes de él, la personalidad se centra en un todo que es mayor que la suma de sus partes" (Robbins, 1987)

Allport (1951), citado por Robbins, propone una definición que goza de mucha aceptación: "la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente". En consecuencia, se estudiará a la personalidad en todo su conjunto, tomando en cuenta toda reacción que tenga un individuo ante otros, así como el intercambio que realice con ellos. (Allport citado por Robbins).

Robbins apunta que han sido muchas las controversias que se han presentado con respecto al tema de la personalidad, en tal sentido se observa si viene de la herencia, del ambiente o de la situación. "Así pues, la personalidad del adulto se considera ahora integrada por factores hereditarios y ambientales moderados por circunstancias situacionales".

La herencia está vinculada a todos aquellos aspectos existentes al momento de la procreación (sexo, composición muscular, apariencia física...) influenciada por los padres. En este sentido, hay que recordar la teoría de la herencia la cual sostiene que "la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas". Queda claro, que la herencia es transmitida a través de los genes y éstos afectan el sistema hormonal y a la psiquis del individuo, lo que generará todo este proceso es la determinación de su personalidad.

Con relación al ambiente, éste determina la personalidad de los individuos debido a las normas aprendidas en nuestras familias, la cultura, los grupos sociales, entre otros. El individuo actuará de varias maneras, dependiendo del ambiente en el que se encuentre y sumado a los factores hereditarios que describen su personalidad. "La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno del sujeto

será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente".

Percepción

Para comenzar es conveniente establecer una definición de percepción. Ésta última es "un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente" (Robbins, 1987).

La conducta de todo individuo se basa en lo que percibe como realidad; su conducta viene dada en gran medida por su grado de percepción, y éste está influenciado por sus características personales.

En el ámbito organizacional existen muchos casos que corroboran la idea anterior, como puede ser el hecho de que un gerente piense que algunos de sus empleados sobresalga en su trabajo, sólo con la intención de ocupar su puesto. Al respecto, parece claro que hay un interés individual que condiciona el proceso perceptual.

Otro de los factores, indicados por Robbins, que intervienen al momento de percibir son "las *expectativas*" que "pueden distorsionar las percepciones, en el sentido de que veremos lo que esperamos ver". Por ejemplo, el subordinado que piensa que su jefe es una persona indiferente tenderá a observarlo de esa manera, sin importarle si es cierto o no.

La "Teoría de la atribución" ofrece explicaciones referentes al cómo se juzga a las personas de manera distinta, dependiendo del sentido que se le atribuya a un determinado comportamiento. Además, se pretende determinar si los actos de un individuo se derivan de causas internas o externas. Para ello se consideran tres elementos: *especificidad*, *consenso* y *congruencia* (consistencia).

Cuando se observa que un empleado no rinde en sus actividades laborales del día, se puede considerar el hecho de que no haya dormido bien, esté agotado por la acumulación de trasnochos de días anteriores, etc. Es una causa interna. Ahora, cuando el rendimiento en las actividades del empleado se debe a factores tales como problemas con el computador, la causa atribuida es externa.

La *especificidad* en la teoría de la atribución se entiende como los distintos comportamientos que muestre un individuo dependiendo de la situación. Por ejemplo,

el empleado que no cumple con el horario de trabajo es el que, además, sus compañeros consideran egoísta. Entonces, si dichas conductas son comunes, entonces es factible atribuirle una causa externa; pero si no es así, la causa será interna.

Así, cuando en una organización un gran número de empleados responde de la misma forma ante una determinada situación (llegar tarde al trabajo), el comportamiento demuestra *consenso*. Mientras el consenso sea mayor, la atribución de la causa será externa, pero si no lo es, la causalidad será interna.

Finalmente, la *consistencia* se observa cuando se hace necesario la búsqueda de ella en las acciones de los individuos. Es decir, si un empleado muy pocas veces falta al trabajo, no se considera una conducta rara, pero si es visto por otras personas como un fenómeno que se repite con frecuencia puede ser considerado un patrón del empleado. Lo que interesa aquí es que el perceptor le atribuirá causas internas a aquellas conductas que tiendan a ser más coherentes.

No todos los comportàmientos se perciben de una misma forma, ya que las acciones de los individuos son juzgadas dentro del contexto en el cual se llevan a cabo éstas, y en consecuencia diferirán unas de otras.

En definitiva, queda claro que "la *percepción* es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos se transmite a una experiencia psicológica. Como cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras" (Gibson y otros, 1990).

Aprendizaje

Todo individuo a lo largo de su vida se encuentra en un constante aprendizaje. Pero, cuando se habla de aprendizaje a qué se refiere este término. Robbins (1987), al respecto señala que "*el aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia*". El empleado habrá aprendido, sólo si éste obra, reacciona y responde a partir de la experiencia de distinta manera a como se dirigía anteriormente.

Queda claro que, en primer lugar el aprendizaje implica un cambio; segundo, éste debe ser relativamente permanente, y por último se refiere a la conducta de un individuo.

La teoría del aprendizaje social señala que una persona puede aprender observando y experimentando directamente lo que le acontece a otro. "Por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de la observación de modelos: padres, maestros, compañeros, actores de películas y programas televisivos, jefes, etc.". Así, si un empleado se comporta de una determinada forma (es desordenado, su tono de voz es muy alto...), quizá se deba al modelo de jefe (desordenado, habla en un tono alto...) que tiene como referencia en su trabajo. La gente responde a su manera de percibir.

Robbins indica, además, que:

> *Como el aprendizaje se lleva a cabo en el trabajo y también antes que alguien empiece a trabajar, a los administradores les interesa saber cómo pueden enseñar a los empleados a observar conductas que sean del máximo provecho para la organización. Cuando intentan formarlos guiando su aprendizaje en forma gradual, están moldeando su comportamiento. (Pág. 78)*

Dentro de los métodos para moldear el comportamiento se encuentra el "*reforzamiento positivo*" (como lo llama Robbins). Éste constituye una herramienta

eficaz para lograr moldear la conducta de un individuo, ya que se identifica y gratifica los comportamientos satisfactorios acoplados al desempeño laboral, lo cual conlleva a la repetición de dichas actuaciones. "Es preciso provocar motivaciones en la persona para que aprenda" (Margulies, 1986).

El aprendizaje es uno de los procesos que se encuentra implícito en la conducta de todo individuo. En tal sentido, al llevar esta idea al ámbito organizacional, se puede observar que existe un gran número de conductas aprendidas; el empleado al encontrarse en constante interacción con el sitio de trabajo, logra aprender determinadas habilidades, conductas, entre otros. " Las metas y reacciones emocionales pueden aprenderse, lo mismo que destrezas, como programar una computadora o aconsejar a un empleado perturbado" (Gibson y otros, 1990).

El aprender de un individuo hace referencia a un proceso de condicionamiento, entendiéndose este último como la modificación de su conducta. Aquí conviene señalar la teoría de Skinner, citado por Gibson y otros, que trata del "condicionamiento operante"; advierte que "esta forma de condicionamiento se interesa en el aprendizaje que se produce a consecuencia de la conducta".

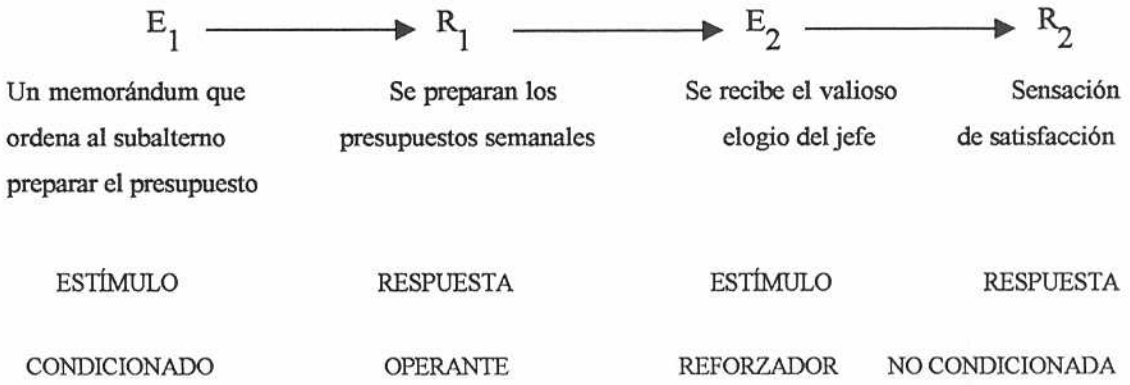


Gráfico 5

En la mayoría de las organizaciones se observan conductas operantes tales como: desarrollo de actividades vinculadas al puesto de trabajo que ocupa la persona,

cumplimiento del horario de trabajo, etc. El autor anterior "cree que las consecuencias (reforzadores y castigos) determinan la probabilidad de que una conducta dada se produzca en el futuro".

Más allá de cualquier teoría que haga referencia al proceso de aprendizaje, conviene saber, que éste es vital en las organizaciones si se desean lograr cambios de conducta en los individuos que laboran en ellas; pero, siempre cuidando que esas transformaciones no sean contrarias a los objetivos de la empresa.

Fundamentos del comportamiento grupal

Para comenzar "un **grupo** se puede definir como dos o más personas que actúan en forma interdependiente y unificada para el logro de metas comunes" (Koontz y Weihrich, 1994).

Robbins señala que todo grupo tiende a constituirse a través de un proceso que consta de cuatro etapas, a saber: formación, conflicto, organización y realización. Las personas se afilian a los grupos dependiendo de los intereses que tengan en común, luego se consideran los posibles problemas que se puedan presentar entre los miembros del grupo formado para determinar quién controlará a este último. Después de la resolución de los conflictos, el grupo tiende a organizarse, observándose un nivel de cohesión alto, y en definitiva se habla de realización cuando dicho grupo se inclina a la realización de determinadas tareas en equipo.

El grupo puede ser formal o informal. El primero es descrito por la estructura organizacional, donde "el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ella" (Robbins, 1987); mientras que el segundo, carece de estructura formal y no es establecido por la empresa.

En el ámbito organizacional se puede hablar de grupos formales (como señalan los autores Stoner y Wankel, 1989) denominados *grupos de mando*, los cuales están formados por gerentes y subordinados; también se encuentran los *comités y grupos especiales de trabajo*, para realizar determinadas actividades de la organización.

Los grupos de interés y amistad son la consecuencia de alianzas informales que se establecen entre las personas que trabajan en una organización, y se forman sin importar la petición o no, ni el estímulo que le brinde los dirigentes de la empresa a estos grupos.

Existen otros tipos de grupos llamados "*grupos de referencia*" que "se componen de personas con quienes determinadas personas se identifican y se comparan. Si el gerente desea ardientemente un ascenso, su grupo de referencia seguramente serán los gerentes de nivel superior" (Stoner y otros, 1989). En las

organizaciones, que es el ámbito que interesa en la presente investigación, este tipo de grupos es aquel que ejerce influencia en las actitudes y conductas del individuo, ya que las personas tienden a moldearse según los individuos que integran su grupo de referencia.

Los grupos informales tienen sus ventajas y desventajas dentro de las organizaciones. Con relación a las primeras, estos grupos brindan seguridad, status, autoestima, interacción, afiliación, colaboran en la solución de problemas, entre otros. Sin embargo, dichos grupos también pueden generar conformismo, conflicto, rumores y resistencia al cambio.

Robbins advierte que la seguridad viene dada por un grupo, cuando se logra reducir "la inseguridad de 'estar solos': nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor las amenazas". En la unión de varios empleados de una organización está la fuerza.

El status y la autoestima, según el autor anterior, significa que el sentido de pertenencia de un individuo hacia el grupo responde a "Yo soy alguien", ya que esta afiliación le puede brindar reconocimiento al satisfacer necesidades superfluas, así como las intrínsecas "mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio".

El sentido de afiliación e interacción de los grupos le brindan a los empleados la posibilidad de lograr relaciones amistosas, donde éste puede expresarse libremente y satisfacer sus necesidades de socialización. Además, los grupos ayudan a solucionar problemas cuando "las inquietudes y problemas de los miembros del grupo pueden ser resueltos por él." (Stoner y otros, 1989).

Las desventajas de los grupos informales también son una fuente de observación interesante, ya que pueden acarrear problemas para el desenvolvimiento de la organización. En síntesis se pueden describir brevemente, según Stoner y Wankel (1989) de la siguiente manera:

- **El conformismo**: "Los grupos informales generalmente actúan como grupos de referencia, estimulando el conformismo entre sus integrantes". La idea anterior llevada al ámbito organizacional puede ser perjudicial si

es en exceso; es decir, el conformismo en demasía que muestran sus miembros conlleva a una falta de "iniciativa e innovación". De aquí que muchos empleados se replieguen al grupo para complacer los deseos de éste, con el fin de no perder la aprobación del grupo.

- **El conflicto**: con relación a este punto los autores señalan que "proporcionar satisfacción social puede mejorar el ambiente de trabajo". Sin embargo, si la organización se preocupa sólo de la satisfacción social de sus empleados, la producción laboral tiende a mermar; por tanto, constituye una fuente de conflicto para la alta gerencia de la empresa, ya que se opone al desarrollo de ésta. También se puede dar el caso de conflicto entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados, etc.
- **Los rumores**: éstos tienden a ser perjudiciales para una empresa cuando se resisten al bienestar de la misma. "Toda organización debe afrontar el problema de los rumores, o sea el sistema informal de comunicación del grupo, el cual por el mismo medio difunde rumores verdaderos y falsos".
- **La resistencia al cambio**: ésta se da cuando los grupos informales no permiten que empleados nuevos en la organización sean parte de dichos grupos. "Perpetuar los valores comunes preserva la integridad del grupo y mejora la estabilidad frente a la situación de trabajo. Pero cuando se lleva demasiado lejos, tal estabilidad puede convertirse en una barrera del cambio".

En los grupos también se destacan el papel que juegan los roles y las normas. El rol puede ser entendido como "un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social" Robbins (1987), mientras que las segundas son modelos aceptables de conducta que comparten los individuos de un grupo. "Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no hacer en ciertas circunstancias".

Con respecto a las expectativas de los roles que indica Robbins, éste las define como "el modo en que los demás piensan que uno ha de actuar en determinada situación". En este sentido, el autor aborda este tema con relación al lugar de trabajo a

través de la perspectiva del "*contrato psicológico*", ese contrato que no está escrito entre los empleadores y los empleados; aquí se evidencia las posibilidades de comportamiento de ambas partes: "se supone que la gerencia tratará al personal con justicia, que creará condiciones de trabajo aceptables, que comunicará claramente lo que es un trabajo justo para la jornada y proporcionará retroalimentación sobre la eficiencia con que el empleado está laborando", a su vez, se supone que "éste responda mostrando una buena actitud, obedeciendo las instrucciones y demostrando fidelidad hacia la organización".

Este tipo de contrato puede ser considerado, en cualquier organización, como un determinante de la conducta de sus empleados, y por ende, en la conducción y evolución de la empresa.

Queda claro, que tanto el comportamiento individual como el grupal, tienen una alta incidencia en el funcionamiento de una organización, por ello conviene tenerlos siempre presentes.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Todo individuo posee una serie de valores que son pertinentes considerar (en este caso, en el ámbito organizacional), ya que éstos influyen en el comportamiento de esta persona.

Para Robbins (1987)"Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable". Las personas tienden a prestarle más atención a determinados aspectos como libertad, honestidad, etc., y en esta forma se puede decir que existe una jerarquía de valores que conforma sus sistemas de valores; en consecuencia, éstos dependerán de cada persona.

Con relación al párrafo anterior, la percepción del individuo se ve influenciada por el sistema de valores que éste posea. Al respecto, Robbins (1987) advierte que:

> *Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto y lo incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores. Es decir, contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. (Pág. 95)*

Lo que interesa es que los valores que tiene un individuo, un empleado, estén acordes (o lo más cercano posible) a los que posee la organización en la cual vaya a trabajar, ya que de lo contrario puede entorpecer tanto el ambiente como el logro de los objetivos de la empresa.

Las actitudes, por su parte, son una fuente vital de influencia para el comportamiento laboral. "Una persona tiene quizás miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en un reducidísimo número de las que se relacionan con el trabajo. En estas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o

negativas que el empleado abriga ante los aspectos de su ambiente laboral" (Robbins, 1987).

Actitudes tales como: *satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo* y *compromiso organizacional* son señaladas por Robbins como primarias en el ámbito organizacional. La primera de las actitudes refleja la actitud que tiene un individuo hacia su trabajo (por ejemplo, si un empleado considera que está satisfecho, su actitud será positiva hacia el trabajo que realiza). La participación se vincula a la medición del nivel de identificación que tenga una persona con su trabajo, participando y considerando su rendimiento indispensable para su autoestima. Por último, la tercera actitud refleja la permanencia de los individuos en sus puestos de trabajos debido al nivel de compromiso e identificación alcanzado con la empresa.

"Una actitud es un estado mental de preparación organizado mediante la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relacionan" (Gibson y otros, 1990). Esta definición refleja las predisposiciones que pueda tener un empleado de su entorno de trabajo, o de su ambiente fuera de éste. También se debe considerar que la formación de las actitudes puede venir de fuentes familiares, de la sociedad, de experiencias laborales anteriores, etc.; por lo que cada uno de éstos ejercen influencia en las disposiciones que tenga una persona en el lugar de trabajo.

La satisfacción en el trabajo es otra de las variables que hay que cuidar dentro de las organizaciones. Robbins (1987) señala que "una amplia reseña de la literatura sobre el tema indica que los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas".

Un empleado tiende a preferir trabajos que le ofrezcan la posibilidad de desarrollar sus habilidades, libertad para desempeñar determinadas actividades, y la obtención de retroalimentación sobre el nivel de eficiencia de su desempeño en la empresa. En este sentido, el individuo logra trabajos mentalmente interesantes. Sin embargo, los empleados también requieren de incentivos (ya sea mediante sistemas de remuneración o reconocimiento en la organización) que estén acordes con las

expectativas que tengan éstos; así, se observará el grado de satisfacción que puedan manifestar dichas personas.

Aunado a lo reseñado anteriormente, tanto las condiciones en que un empleado realiza sus actividades (ambiente laboral), como los compañeros de trabajo son determinantes de la satisfacción. Como afirma Robbins: "A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad y facilita un buen rendimiento", además, "tener compañeros de trabajo amistosos y buenos" aumentará "la satisfacción del empleado". Al respecto, "el comportamiento del jefe constituye también una importante determinante de la satisfacción".

Si en una organización existen supervisores que elogian el desempeño de sus subordinados, tratan de ser comprensivos con ellos y escuchan las sugerencias que le puedan aportar para mejoramiento de sus relaciones de trabajo, se podrá decir que se hallan empleados satisfechos.

"A los gerentes debe interesarle el grado de satisfacción que hay en sus empresas debido por lo menos a tres razones: 1) Se sabe que el empleado insatisfecho faltará más a menudo y tenderá a renunciar. 2) Se ha demostrado que el empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo. 3) La satisfacción también se refleja en la vida fuera del trabajo" (Robbins, 1987). Sin embargo, resulta complejo medir el grado de satisfacción de los individuos que laboren en una organización, ya que son muchas las variables a considerar relacionadas a su puesto de trabajo (interacciones con el jefe, con sus compañeros, la sumisión ante las políticas y reglas de la empresa, etc.).

Para terminar, el estado de salud del individuo está vinculado a la satisfacción. "En varios estudios se ha demostrado que los empleados insatisfechos propenden a sufrir todo tipo de problemas médicos: desde cefaleas hasta cardiopatías" (Robbins, 1987). En consecuencia, la gerencia debe estar al tanto de la importancia que tiene contar con un equipo de trabajo apto en salud y en mente, ya que esto se interpreta en productividad por la baja propensión al ausentismo o pérdida de calidad en las tareas que realicen los empleados.

Concepto

El potencial más grande que pueda tener una organización son todas aquellas personas que demuestran sus capacidades para llevar a cabo determinadas actividades laborales. En consecuencia, no hay mejor definición de los recursos humanos de una empresa que "la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo"(Stoner y otros, 1989).

El empleador debe considerar, si quiere contar con el personal adecuado y altamente capacitado para el logro de las metas de la organización, centrar su atención en tareas tales como: La selección, adiestramiento y desarrollo de las personas. "Sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les parecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que las fijan" (Stoner y otros, 1989).

Una de las funciones administrativas, que interesa revelar en la presente investigación, considerada importante es la "integración de personal" o como lo llaman otros autores "administración de los recursos humanos"; ésta es definida "como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional" (Koontz y otros, 1994).

La administración de los recursos humanos se lleva a cabo una vez que se identifica los requerimientos de la fuerza de trabajo, saber con qué personal se cuenta en la empresa, y considerando la selección, el reclutamiento, la contratación, la evaluación, planeación de carreras, remuneración, capacitación y desarrollo tanto para las personas que van a ingresar a una empresa, como aquellos que ocupan los puestos de trabajo en la misma. De esta forma, se busca la realización de las actividades laborales de una forma eficaz y eficiente.

Este proceso de mantenimiento y obtención del personal en, y para, la organización debe ser un proceso constante y gradual, que tenga la finalidad de contar con el individuo más idóneo para cada puesto. Stoner y Wankel (1989) señalan que "la planeación de recursos humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada", y la misma se logra a través

del análisis de factores internos (necesidades que tenga el departamento actuales y futuras: ampliación, posibles vacantes, destrezas requeridas para desarrollarse en éste, etc.), además de los factores externos como "el mercado de la fuerza de trabajo". Por último, la planeación de recursos humanos suele comprender un periodo de seis meses a cinco años".

Teodore Schultz afirma que: "los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva y agrega que la historia demuestra que aquellos países exitosos lo han sido porque han contado con recursos humanos altamente calificados". En este sentido, la organización debe estar preparada ante las exigencias del día a día en el campo laboral y estar alerta ante los cambios que se presenten en el mercado de trabajo, con el fin de permanecer a la vanguardia tanto en contar con el personal adecuado, y actualizado, como en la obtención de las nuevas tendencias en el campo de estudio al que se dedique la empresa.

A continuación se conocerán las políticas y prácticas de Recursos Humanos con mayor detalle.

Políticas y prácticas de Recursos Humanos

Entre los aspectos que consideran los departamentos de Recursos Humanos, o que interesan a la dotación y administración de los recursos humanos de una organización, se encuentran, según Stoner y Wankel (1989): la planeación de los recursos humanos; reclutamiento; selección; inducción y orientación; adiestramiento y desarrollo; evaluación del desempeño; transferencias y separaciones. A continuación se describen brevemente dichos aspectos considerados por los autores citados anteriormente:

- **La planeación de recursos consta de cuatro pasos,** en primer lugar, planear las necesidades que se puedan presentar a futuro en los individuos de una organización; segundo, considerar la permanencia de las personas en la organización, así se previene el futuro; tercero, la consideración de la planeación para el reclutamiento y la selección y los posibles despidos; por último, el desarrollo de los empleados dentro de las organizaciones, con el fin de contar siempre con personal experto en las áreas que le interesen a la empresa.
- **El reclutamiento** es aquel que efectúa la organización para reunir individuos que sean cónsonos con las necesidades y requerimientos de la misma. "Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en la prensa y en las revistas profesionales, a través de agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a los colegios y universidades".
- **La selección es la evaluación y elección entre varios individuos**. para este proceso se consideran los curriculum vitae, las entrevistas de trabajo, los exámenes de empleo y destrezas, y la verificación de las referencias que tenga el individuo, son básicamente las herramientas más utilizadas para lograr la selección de personal en una organización.
- **La inducción y orientación de las personas** que fueron escogidas para formar parte del personal de la organización son factores de atención, ya

que si un individuo no es correctamente recibido (inducido en el área de trabajo; por ejemplo la presentación a sus compañeros) ni orientado con relación a las tareas que deba realizar (así como las políticas y metas de la empresa), puede generar un mal comienzo de la persona en el trabajo y un costo de recursos humanos (pérdida de un potencial profesional) para la empresa.

- **El adiestramiento y desarrollo** son una fuente de eficacia organizacional, en la medida en que el primero se encarga de mejorar las destrezas de los individuos en el trabajo que realizan (por ejemplo, actualizarlos con relación a las nuevas tendencias referentes al manejo de software), y el segundo instruye a los empleados más allá de los requerimientos actuales que puedan tener ellos en sus puestos de trabajo (prepararlos en la adquisición de conocimientos y habilidades que necesiten en un futuro y que además, sean de utilidad para los planes de expansión de la organización).
- **La evaluación del desempeño** es la comparación que se hace entre el desenvolvimiento del empleado y los objetivos establecidos para su puesto de trabajo. De esta forma, si presenta un buen desempeño con relación al puesto que ocupa, el individuo es premiado, de lo contrario se tomarán los correctivos necesarios para que mejore su desempeño laboral.
- **Las transferencias** tienen que ver con la movilización del empleado de un lugar de trabajo o nivel jerárquico. Se puede hablar de tres tipos de transferencias, como señalan Stoner y Wankel, las "*promociones*" (cuando el individuo pasa a un cargo superior con mejores posibilidades; por ejemplo, un mejor salario) los movimientos "*laterales*", y la "*degradación*" (todo lo contrario a lo que sucede con las promociones).
- **Las separaciones** pueden referirse a las renuncias, suspensiones, despidos, jubilación de un individuo de la organización. Si en la empresa se presenta un porcentaje muy alto de despidos, la interpretación puede ser la falta de incentivo monetario.

Dentro de la fase de reclutamiento es conveniente que se especifique la descripción de cargos, la cual presenta las tareas, responsabilidades y los deberes del cargo; mientras que las especificaciones del cargo se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. El candidato debe reunir características que sean compatibles con las definiciones del cargo. Esta descripción del cargo permite conocer los requerimientos, deberes, facultades, funciones y ubicación jerárquica de cada empleado en la organización.

El análisis de cargo viene dado por el estudio detallado de las diferentes actividades que realiza cada empleado en su oficio; se analiza cada cargo como profesión u oficio, a través de la observación directa, entrevista e interrogatorio con empleados del oficio en el lugar de trabajo y en el desempeño de éstos en varias organizaciones. "Este análisis consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado realice debidamente su labor" (Robbins, 1987).

En muchas organizaciones existe un manual corporativo que contienen, bien especificados, la descripción de los cargos; es la formulación escrita de qué, cómo y por qué hace el empleado determinadas tareas, según el puesto de trabajo que ocupa. En el ámbito de agencias de publicidad, Ghersy Bates tiene un manual de la empresa en donde se especifican los diferentes cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo; en este sentido, los empleados saben lo que tienen que hacer, lo que permite que el trabajo fluya sin complicaciones (por ejemplo, que una persona realice tareas que no correspondan a su puesto más las que sí están relacionadas con su cargo).

Entre los instrumentos de selección más importantes que se utilizan en la selección de las personas para ingresar a una empresa, se encuentran: las entrevistas y las pruebas escritas. La primera busca evaluar el grado inteligencia, motivación, así como las habilidades, que tenga el individuo. Las pruebas escritas se refieren a los llamados "tests" de aptitudes, capacidades, agilidad mental, entre otras.

Otro de los aspectos que permite conocer el nivel de rendimiento de los empleados de una empresa es la evaluación de su trabajo, Robbins la llama "evaluación del desempeño". Continúa este autor advirtiendo que "la gerencia se sirve de ellas para tomar *decisiones generales sobre el personal*". Dichas evaluaciones suministran informaciones que permiten conocer las posibles promociones, transferencias, o los despidos que se necesiten efectuar en la organización. Además, se tiene noción de las necesidades de adiestrar y desarrollar a determinados individuos dentro de la empresa, para mejorar su situación laboral. La retroalimentación es vital en la práctica de las evaluaciones, ya que le brinda al empleado la oportunidad de saber cómo es juzgado su rendimiento en la organización.

Las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos deben ser tomados en cuenta para estudiar el desempeño de un individuo en la empresa; para los jefes es conveniente conocer que, como indica Robbins:

> *Rasgos como tener 'una buena actitud', mostrar 'seguridad', ser 'inteligente' o 'amistoso', 'estar atareado' o poseer 'una gran experiencia' puede correlacionarse o no con resultados positivos en las tareas, pero sólo una persona insensata olvidaría que tales rasgos a menudo se aplican en las empresas como criterios para juzgar el grado de rendimiento del personal. (Pág. 411)*

Al empleado se le evalúa en una organización como ente individual, pero también como ente social y mediante el alcance de los objetivos que deba cumplir en la empresa.

"Las políticas y métodos de recursos humanos de una organización constituyen importantes fuerzas que modelan el comportamiento y las actitudes del empleado" (Robbins, 1987).

Factores que influyen el desempeño de los trabajadores

Existen factores externos a la empresa que tienen influencia en la evaluación de la productividad y de los recursos humanos de una organización, ya que no sólo se puede estudiar dichos factores a nivel interno (en la empresa) únicamente. "Los factores externos incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones... condiciones económicas..." (Koontz y otros, 1994).

Las limitaciones u oportunidades que se le presenten al individuo fuera de la empresa, en el ámbito educativo, sociocultural, económico, afectan el desempeño de esta persona dentro de la organización; por ejemplo, políticas relacionadas con el campo de la salud, vivienda, etc.

Sin embargo, no se pueden dejar a un lado los factores internos (metas de la organización, tareas, estructura organizacional, personal que fue empleado en la empresa, etc.) que también conllevan a determinar el funcionamiento de la organización, y considerar si ha sido provechoso para fines de productivos.

Para John Kendrick, citado por Stoner y Wankel (1989) la productividad es "la relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entrada) de recursos, humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción". Al respecto, una organización que mantenga un equilibrio entre la producción y los insumos, tenderá a satisfacer sus objetivos y los del mercado.

La productividad "*es la razón entre insumos-resultados en un periodo con la debida consideración de la calidad*" (Koontz y otros, 1994). En tal sentido, la productividad equivale a un conjunto de esfuerzos que realizan los individuos que laboran en una organización, con el fin de lograr beneficios cuantificables (por ejemplo, la cantidad de facturación en una agencia de publicidad) y cualitativos (como los ambientes de trabajo en donde los empleados mantienen excelentes relaciones interpersonales).

Tanto el estilo gerencial como la sabia administración de los recursos humanos de una organización contribuyen al buen desempeño de sus trabajadores, creando en consecuencia un clima de trabajo adecuado.

Concepto

El adiestramiento "es la educación institucionalizada o no, que tiene como objetivo preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo. Puede ser llamada 'Educación Profesional'" Chiavenato (1988).

Para otros autores, se considera al adiestramiento como aquel que es aplicado cuando "existe una formación previa y se busca cambiar hábitos en los trabajadores o especializarlos en algún tópico o área específica" Reyes (1991).

Sin embargo, también el adiestramiento es aquel "acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje" Proctor (1964).

Todas las definiciones anteriores son perfectamente aplicables en el ámbito organizacional, ya que de alguna manera buscan el bienestar educativo (por ende profesional) del individuo que trabaja en una empresa. Se busca la adaptación y conocimiento del empleado a su puesto de trabajo para desarrollar sus potencialidades, consiguiendo eficiencia y aumento en la productividad de la organización.

En consecuencia, el adiestramiento debe buscar el logro de seis objetivos específicos:

1) Fomentar conocimientos teóricos, técnicos y prácticos.
2) Buscar la evolución del individuo en su totalidad.
3) Difundir información.
4) Encaminar el trabajo en función de los objetivos de la empresa.
5) Reformar, desarrollar o mejorar las actitudes.
6) Incrementar el nivel de conocimientos conceptuales.

Los aspectos anteriores tienen que ver con el desarrollo de las habilidades y las destrezas que se requieren o puedan requerirse para determinado puesto de trabajo, así como las capacidades que debe adquirir el individuo para mejorar su desempeño, el aumento de la motivación. Y, la expansión en el ámbito laboral de la

capacidad de análisis y razonamiento con relación a los tópicos que se vinculen a su área de trabajo.

El adiestramiento, como se observó en el tema de Recursos Humanos, es uno de los aspectos que se consideran en la administración de los recursos humanos, sin embargo, es conveniente estudiarlo (para efectos del presente trabajo de investigación) como un espacio aparte, que nos brinde una mayor descripción de sus implicaciones en las organizaciones.

Tipos de adiestramiento

En el punto anterior quedó claro que el adiestramiento es "el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar, desarrollar y adecuar en los participantes, los **conocimientos, las habilidades y las actitudes indispensables** para desempeñar eficientemente los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo" (Tomado de la guía "El desarrollo de los Recursos Humanos" del Lic. William Medina, profesor de la Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Católica Andrés Bello). Ahora, conviene saber de qué tipos de adiestramiento se puede hablar.

Básicamente, existe un adiestramiento que se da dentro de las organizaciones y otro que se ofrece fuera de ellas. Con relación al primero, el capacitador va adiestrando al empleado en su puesto de trabajo (le indica y cuenta con las diversas herramientas que debe conocer y utilizar para lograr un buen desempeño laboral), permitiendo tener una guía y facilitador cercano al individuo. Mientras que, el segundo tipo de adiestramiento, es aquel que está basado en conocimientos meramente teóricos, donde el empleado no tiene la posibilidad de aplicarlo en ese momento a su área de trabajo (se traslada al individuo fuera de la empresa); como ejemplo de éste último se encuentran los seminarios, congresos especializados en temas de interés para las organizaciones: nuevas tecnologías, tendencias organizacionales, etc.

Los tipos de adiestramiento variarán dependiendo del tipo de organización, las necesidades a satisfacer de su personal, tipo de especialización que requiera, entre otras variables para el desarrollo de un programa de adiestramiento. Sin embargo, es oportuno hacer mención, en este sentido, a las funciones que cumple la unidad de adiestramiento con mayor detalle.

Medina señala que la unidad de adiestramiento comprende las siguientes fases:

1) Establecer las políticas de adiestramiento.
2) Especificar los objetivos del adiestramiento.
3) Definir el presupuesto de adiestramiento.

4) Considerar la estructura y funciones de la unidad de adiestramiento.
5) Fijar las necesidades de adiestramiento.
6) Programar las actividades de adiestramiento.
7) Implementar el plan de adiestramiento.
8) Controlar y evaluar el adiestramiento.
9) Obtener las respuestas sobre el adiestramiento (información de retorno) y determinar otras necesidades de adiestramiento.

Esta unidad tiene presente que "la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias" (Stoner y otros, 1989), se establecen los puntos en los que se debe hacer énfasis en la organización. Luego, considera el contenido de adiestramiento (tomando en cuenta la descripción de los cargos) que se requiera, y por último "a los gerentes y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos" (Stoner y otros, 1989).

La unidad de adiestramiento establece el tipo de prioridades; si es a presente (formación, desarrollo), a futuro (promoción, desarrollo), o si es de tipo personal (interés personal y particular del trabajador por su desarrollo).

En la medida en que es importante la necesidad de la aplicación de programas de adiestramiento, también lo es la habilidad y los conocimientos que tenga el capacitador para lograr transmitir, al personal de una empresa, los conocimientos que se necesiten.

A continuación se indica qué tipo de personal se requiere para adiestrar a un individuo o grupo, advirtiendo que éste es relativo, ya que depende de la organización y de las necesidades que tenga la misma.

Personal capacitado para adiestrar

Antes de hablar de las características y habilidades del capacitador, es necesario dejar en claro, que antes de seleccionar a la persona indicada para el adiestramiento se debe, según Medina:

> *Establecer los lineamientos instruccionales para la elaboración de un programa de adiestramiento, con el propósito de proporcionarle al personal los conocimientos, desarrollar sus habilidades y generar las actitudes requeridas para desempeñar exitosa y eficientemente su cargo, contribuyendo así al logro de la misión y de los objetivos organizacionales.*

El personal encargado de la capacitación estimula el esclarecimiento de los conocimientos que necesiten aprender los empleados de la organización, o propiciar el cambio de conductas encauzadas al logro de las metas personales y organizacionales. En tal sentido, el fin del capacitador es educativo.

Si la finalidad de la persona encargada del adiestramiento es educar, entonces, se puede pensar que ¿Existe una similitud entre el adiestramiento y la educación? Al respecto, Margulies (1986) señala que:

> *Algunos educadores consideran que los directores de adiestramiento no hacen labor educativa. En cambio casi todos los directores de adiestramiento creen que sí la hacen. Los educadores propenden a hacer esta distinción: el adiestramiento tiene una esfera de acción corta e implica solamente el aprendizaje relacionado directamente con el desempeño de una tarea; en cambio, la educación se refiere a todo el ser humano, a sus perspectivas y a su comprensión del mundo en su totalidad (Pág. 113)*

Sin embargo, continúa Margulies advirtiendo que "estas tentativas para diferenciar el adiestramiento de la educación nos parecen nimias puesto que ambos se refieren al aprendizaje del proceso humano". Lo que interesa es saber que más allá de

esta distinción entre los dos términos anteriores, existe la inquietud por colaborar con el aprendizaje de los individuos, ya sea dentro o fuera del ámbito organizacional.

La persona encargada del adiestramiento debe estar especializada en el área, o las áreas, en la que convenga capacitar a los empleados de una organización, y debe poseer los conocimientos y las habilidades suficientes para poder hacerles llegar sus mensajes.

Por último, resulta útil que la organización cuente con capacitadores internos (gerentes) y externos (profesionales expertos en el área de adiestramiento), ya que ambos aportan informaciones convenientes para el desarrollo de la empresa. Los primeros, al estar inmersos en la empresa tienen una visión directa de la situación en la que se encuentran los individuos que laboran en ella; sin embargo su percepción estará condicionada, ya que él es también parte de la empresa. Los capacitadores externos, al no estar inmiscuidos en el ambiente de trabajo donde se requiere de adiestramiento, poseen una perspectiva mucho más amplia e incluso pueden detectar carencia de conocimientos y actualización en algunas áreas de la organización que el capacitador interno no había observado.

Características de un buen capacitador laboral

Hacer mención a un buen capacitador laboral es recurrir a una serie de variables que lo definan como tal y, en esta medida, se encuentran: la personalidad, el comportamiento y la pedagogía, entre otras.

El calificativo de "bueno" que pueda tener un capacitador se le adjudica dependiendo de su capacidad para enseñar y de la respuesta de los capacitados.

El adiestramiento no debe quedarse sólo en la fase de aplicación del programa a los empleados de una organización, también debe venir acompañado de una evaluación y seguimiento del mismo.

Es necesario que se establezca un feedback entre la persona que realiza el adiestramiento y el individuo que lo recibe, ya que esa retroalimentación permite saber el grado de aceptación y aprendizaje adquirido por los empleados, lo que indica (de algún modo) el esfuerzo realizado por ambos (el capacitador y el capacitado).

El instructor debe crear un clima de confianza recíproca, escuchar atentamente las necesidades de los empleados que van a ser capacitados, motivarlos y brindarles el cúmulo de conocimientos indispensables para desarrollarse en su área de trabajo.

Queda claro que el buen capacitador es aquel que debe:

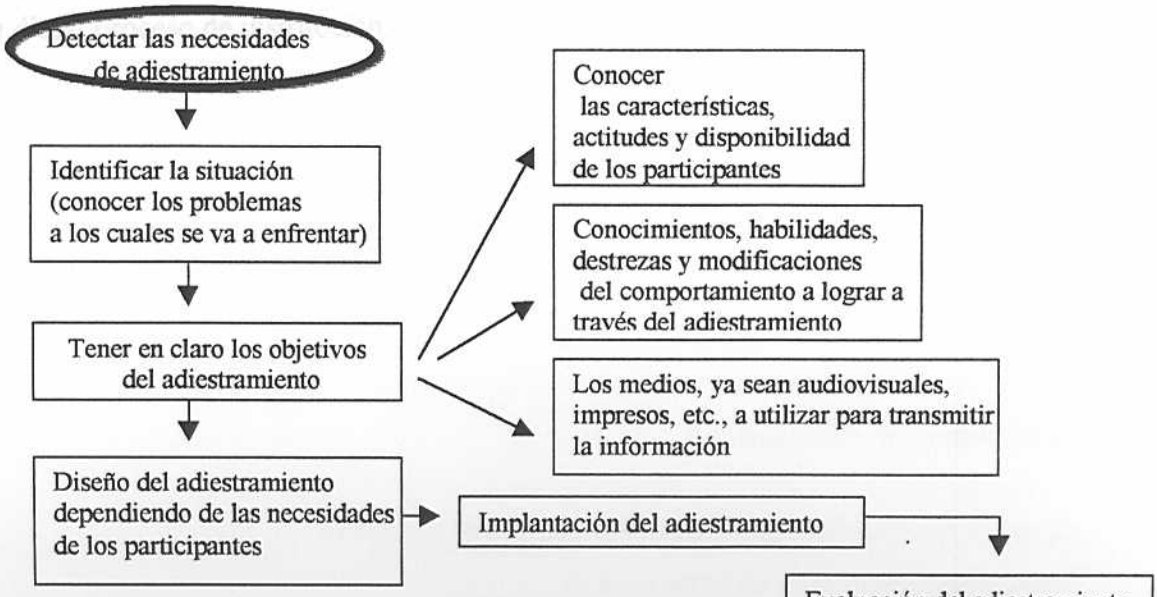


Gráfico 6

En el esquema anterior se observa el desempeño de las funciones del *capacitador en el siguiente orden:*

1) Detectar las necesidades de los empleados que van a ser capacitados en las áreas que requieran para su mejor desempeño laboral.
2) Identificar la situación, los problemas que presenten los empleados a través del adiestramiento.
3) Conocer cuáles son los objetivos del adiestramiento (tomando en cuenta las características de los empleados participantes, los conocimientos que se le van a impartir y los medios a utilizar para tales fines).
4) Diseñar el programa de adiestramiento adecuado a los requerimientos de los participantes.
5) Implantar el programa de adiestramiento.
6) Evaluar el programa de adiestramiento (feedback entre el capacitador y los empleados capacitados).

El adiestramiento constituye, entonces, una herramienta clave para el éxito y desarrollo de las organizaciones, donde el adiestrador juega un papel preponderante en dicho proceso de instrucción.

Clasificación

Las agencias de publicidad pueden ser consideradas, según Palmer (1984), de dos tipos: las que se encuentran divididas en departamentos y las que trabajan bajo un sistema de grupo. Las primeras se encargan de llevar a cabo el trabajo de una pieza publicitaria, por ejemplo, con la participación de las personas que laboran en los distintos departamentos (Creativo, Producción, Investigación, etc.) de la agencia. Las segundas operan bajo la asignación de un número de cuentas a diferentes grupos dentro de las agencias de publicidad; es como si funcionaran varias agencias pequeñas.

"El sistema de grupo generalmente se encuentra en las agencias más grandes" Palmer (1984). Sin embargo, es factible observar agencias que combinan tanto el sistema de grupo como el que funciona por departamentos; además, continúa señalando Palmer:

> *... En las que operan bajo el sistema de grupo, sólo las funciones creadoras, tales como contactos, redacción y detalles artísticos, se puede decir que se reúnen bajo el sistema de grupo, en tanto que el trabajo estrictamente rutinario, como cobros, contabilidad, presupuestos... es ejecutado por los departamentos (Pág. 417)*

Algunos autores señalan las agencias grandes como "agencias de servicios completos", las cuales se ocupan de "la planeación, creación y colocación de publicidad para sus clientes. Puede hacerse cargo también de la promoción de ventas y otros servicios relacionados necesarios para el cliente" Kleppner (1995). Estas agencias, por lo general, están conformadas por cientos de personas y facturan grandes cantidades de dinero.

Gran parte de los autores tienden a clasificar a las agencias en grandes y pequeñas. Las primeras ya fueron referidas en el texto, mientras que las agencias pequeñas tienden a ofrecer servicios que le convienen a sus clientes, dependiendo de las cuentas y las necesidades de la misma. En el caso contrario a las agencias grandes,

las pequeñas gozan de poco personal, menos especializado, los cuales desempeñan más de una función (un individuo puede trabajar la parte creativa y la producción de una determinada pieza publicitaria; cumple la función de creativo y productor).

Entre las agencias pequeñas se encuentran: las agencias a la carta, las internas y las rolodex.

- **Agencias a la carta**: Es aquella que brinda servicios creativos, de planeación y colocación en los medios de una o varias piezas publicitarias, dependiendo lo que quiera el cliente.
- **Agencia interna**: Están bajo la supervisión de la compañía que anuncia y su organización es similar a la de una agencia de publicidad convencional. "El anunciante maneja la totalidad de las funciones de la agencia mediante la contratación individual, sobre una base libre, de los servicios que necesita (por ejemplo, creativos...) bajo la dirección de un director publicitario asignado" Kleppner (1995).
- **Agencia rolodex**: Es manejada por varios especialistas en publicidad. "Se encarga de contratar especialistas de mercadotecnia, planeación de medios de comunicación, estrategia creativa, escritores, todo lo que interviene en la base de un proyecto específico" Kleppner (1995).

En definitiva, el tamaño de una agencia de publicidad (grande o pequeña) no viene a importar mucho, si se considera la capacidad y dedicación de sus empleados, aunado a la exigencia profesional, para lograr trabajos de calidad.

Estructura
(departamentos)

Para conocer y comprender la estructura de una agencia de publicidad es conveniente saber su organigrama, organización y las personas que la conforman.

Como pudo mencionarse en temas anteriores, el organigrama representa la organización administrativa de la agencia, en este caso, que comprende: los departamentos, las subdivisiones de los mismos, funciones de los empleados, y diferentes unidades de trabajo.

La organización es ese sistema administrativo, que colabora en la consolidación del desempeño necesario para el logro de los objetivos de una agencia de publicidad (organización que se considera en el presente trabajo), a través de la repartición de responsabilidades y deberes entre los individuos que laboran en ella.

Las agencias de publicidad, cuando están organizadas por departamentos, cuentan con un departamento en específico para cada una de las funciones que se desarrollen en la misma **(Ver Anexo 1).** Al respecto se pueden señalar:

- **Departamento de Medios**: Se encarga de la distribución del presupuesto publicitario; su función es administrar. Aquí se encuentran: el Director de Medios; Jefe de Prensa; los Jefes de Medios; Ejecutivos de Medios y Asistentes de Medios.
- **Departamento de Producción**: Es aquel que hace realidad las ideas correspondientes a una determinada campaña de publicidad aprobada por el cliente. En este departamento laboran: el Vicepresidente de Producción; Productor; Jefe de Video y Asistente de Producción.
- **Departamento de Investigación de Mercado**: Se interesa por el desarrollo de estrategias mercadotécnicas y comunicacionales, mediante la realización de estudios cuantitativos y cualitativos sobre un determinado servicio o producto; para llevar a cabo esta labor de investigación se cuenta con el Director de Investigaciones y los Ejecutivos de Investigaciones.

- **Departamento de Cuentas**: Es el encargado de establecer, de manera equilibrada, las relaciones entre el cliente y la agencia de publicidad, velando porque de ambas partes exista conformidad; los elegidos para esta labor: El Director de Cuentas y los Ejecutivos de Cuentas.
- **Departamento Creativo**: Es donde se hallan las personas que visualizan y plasman ideas únicas, impactantes y diferenciales, acompañados de la imaginación, para las campañas publicitarias. En este departamento figuran: El Director Creativo, Redactor Creativo, Director de Arte, Asistente de Arte, Ilustrador y Montador.
- **Departamento de Coordinación y Edición**: Canaliza todas las etapas de una pieza creativa con todos los departamentos involucrados en la realización de la misma, además, supervisa cada etapa y asegura el cumplimiento del tiempo de trabajo de acuerdo a un cronograma determinado.
- **Departamento de Planificación Estratégica**: Se encarga de analizar los problemas de mercadeo del anunciante y establecer las tácticas a seguir para solucionar los mismos. Por lo general, este departamento se conforma de un Vicepresidente de Planificación Estratégica y Asistentes de Planificación Estratégica.
- **Departamento de Administración**: Se ocupa del control financiero. Administra todo lo que tiene que ver con Recursos Humanos, las cuentas que hay que cobrar, las que se deben pagar, además del establecimiento y control del presupuesto anual de la agencia. Aquí se ubican: el Vicepresidente Administrativo, Supervisor de Cobranza, Analistas, Contadores, entre otros.

Otro de los departamentos que se ubica en algunas agencias publicitarias es el de "Nuevos Negocios", el cual se encarga de la captación de nuevos negocios que ayuden al crecimiento de la agencia, y la obtención de nuevos productos de sus anunciantes. También, existen agencias que no cuentan (o le designan otros nombres) con un Departamento de Recursos Humanos y uno de Relaciones Públicas. El

primero se encarga de la selección, evaluación, entre otros, del personal; mientras que el segundo, establece la formulación de programas en el área de Relaciones Públicas, donde se les informe a los clientes acerca de un nuevo producto, una campaña de imagen, etc.

Finalmente, la organización está referida a la estructura, al cómo deben ser las cosas, a las distintas funciones y jerarquías de los empleados en una empresa (agencia de publicidad para fines de esta investigación). Por tanto, es claro pensar que se observa una estructura organizativa constituida por una cadena de mando (Jefe-subalterno), límites de control de los jefes (al cumplir con sus deberes encuentra límites de tiempo, personas...), las funciones de los subalternos (las tareas específicas que deben ejecutar) y la delegación de autoridad. En este sentido, la repartición de los oficios dentro de una organización permite distribuir mejor el trabajo, considerando el grado de especialización necesario de cada miembro de la empresa o la agencia, con la finalidad de lograr emplear (en su totalidad) la capacidad individual.

"Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes" Robbins (1987).

Funciones de los empleados
(cargos, responsabilidades)

En el tema anterior se hizo mención a las distintas personas, a los cargos, que se ubican en cada uno de los departamentos de una agencia de publicidad. Aquí, serán expuestas (brevemente) las funciones que deben cumplirse en los departamentos básicos de una agencia (sin restarle importancia a otros que también la conformen), así como las tareas a realizar en los mismos:

Funciones del Departamento de Medios

- Se encarga de la planificación de los diversos estudios, y la toma de decisiones con respecto a los medios (Radio, prensa, televisión, etc.) más idóneos a utilizar, para la aparición de las piezas creativas, en las campañas publicitarias.
- Estar a cargo de la contratación de medios, previo al conocimiento del día en que va a observarse la pieza publicitaria, el medio específico para tal fin, y la inversión disponible para ello.

Definición de cargos

- **Director de Medios**: Asesora y evalúa la planificación de los medios de los clientes, supervisa el trabajo que se desarrolla en su departamento, la administración de los medios, y la jefatura de prensa; además, atiende, negocia, con los medios de comunicación.
- **Jefe de Medios**: Asesora y evalúa los planes de medios realizados por los ejecutivos, desarrolla formatos de planificación y análisis de medios, supervisa a la competencia y chequea los horarios, analiza los medios, y vela por el cumplimiento de las estrategias y los formatos de medios de las diferentes cuentas que maneje la agencia.
- **Ejecutivo de Medios**: Planifica y elabora los planes de medios en unión con el jefe de medios, supervisa el servicio básico de informes de medios al cliente, efectúa análisis detallados de la competencia, controla al

asistente de medios, así como la inversión del cliente en conformidad con el jefe de medios, y analiza los medios. También atiende a los medios de comunicación.

- **Jefe de Prensa**: Envía las órdenes de inserción y los materiales a los diferentes medios impresos, genera reportes de competencia, chequea las publicaciones, controla y archiva los comprobantes de publicación; es el soporte de la planificación de los medios impresos.
- **Asistente de Medios**: Asiste al ejecutivo y jefe de medios, efectúa los informes de competencias, hace chequeo de las pautas comerciales, analiza los medios y realiza todo el trabajo de asistencia al ejecutivo de medios, correspondiente a la implementación de los planes de medios.

Funciones del Departamento de Investigación de Mercado

- Realiza todo tipo de investigaciones que sirvan de apoyo para el establecimiento de estrategias de mercado y comunicación.
- Genera información referente a la posición que ocupa el producto o servicio en el mercado. Además, facilita datos que permitan pensar en los posibles productos que desee el consumidor.
- Realiza estudios de segmentos de mercado.
- Lleva a cabo estudios de actitud, de satisfacción de clientes, y de imagen.
- Se encarga del Pre-Test y Post-Test de las campañas publicitarias realizadas por la agencia.
- Determina el perfil psicográfico del consumidor.
- Evalúa los hábitos de consumo y uso de los productos pertenecientes a las cuentas que maneje la agencia.

Definición de cargos

- **Director de Investigaciones**: Entrena a los ejecutivos de investigaciones, asigna los diversos proyectos de estudio, supervisa y controla el cumplimiento de los proyectos asignados.
- **Ejecutivo de Investigaciones**: Se encarga de la elaboración del tipo de estudio que deba realizarse (conjuntamente con el Director del

departamento), mantiene contacto con el Ejecutivo de Cuentas y el cliente; también se encarga de recopilar, tabular, analizar y presentar los resultados obtenidos al cliente.

Funciones del Departamento de Cuentas

- Coordina las relaciones entre el cliente y la agencia.
- Representa al cliente en la agencia.
- Desarrolla y supervisa las estrategias publicitarias.
- Controla el cumplimiento de los tiempos asignados para cada trabajo requeridos por el cliente.
- Maneja correctamente el presupuesto otorgado por el cliente.
- Conoce todo el funcionamiento de la agencia.
- Supervisa, junto con el Departamento de Coordinación, el trabajo (pedido por el cliente) que se realiza en la agencia.
- Realiza semanalmente el Status Report, que contiene las descripciones de los proyectos requeridos por el cliente, las fechas de inicio y de entrega de los mismos, etc.

Definición de cargos

- **Director de Cuentas**: Asegura la rentabilidad máxima de las cuentas que tiene a su cargo, mantiene una excelente relación con el cliente, se responsabiliza por el desarrollo profesional de sus Ejecutivos de Cuentas, es el que aprueba en primer lugar las piezas creativas, mantiene informado al Vicepresidente de Cuentas sobre el estado del negocio de los clientes y presenta una aproximación de la facturación anual.
- **Ejecutivos de Cuentas**: Al igual que el Director de Cuentas, mantiene un trato directo con el cliente; además, desarrolla documentos estratégicos para los proyectos pedidos por estos últimos, revisa y analiza los planes de medios, realiza el seguimiento de las investigaciones pautadas para el cliente, chequea y le informa al Director de Cuentas sobre la situación de cada uno de los trabajos, revisa y firma los presupuestos antes de presentárselos al cliente, realiza el chequeo en los puntos de venta para

saber cómo se encuentra el producto (Store Check), los informes de contacto (documento que contiene todo lo establecido en la reunión con el cliente) y realiza semanalmente el Status Report.

Funciones del Departamento Creativo

- Llevar a cabo las campañas publicitarias, tomando en consideración el brief presentado por el Departamento de Cuentas y los resultados obtenidos por el Departamento de Investigaciones.
- Visualiza la situación del producto.
- Realización de artes finales.
- Redacción y estilo de las piezas creativas.
- Chequear y analizar (a nivel creativo) las piezas o campañas publicitarias.

Definición de cargos

- **Director Creativo**: Se responsabiliza por todo el proceso creativo de una campaña publicitaria, concibe la idea de la campaña, asigna al Redactor Creativo los aspectos que debe trabajar para la pieza creativa, delega al Director de Arte la responsabilidad de la imagen de la pieza o campaña publicitaria. Supervisa todos los pasos creativos de una campaña.
- **Redactor Creativo**: Se encarga de desarrollar los textos publicitarios de comerciales, cuñas y anuncios.
- **Director de Arte**: Visualiza los conceptos expresados en la pieza creativa, o campaña, y es responsable de la imagen que lleven éstas.
- **Asistente de Arte**: Diseña y fomenta la creación de piezas gráficas en conformidad con el Director de Arte, y realiza el arte final de las mismas.
- **Ilustrador**: Desarrolla los Storyboards y las ilustraciones que servirán de base para la imagen gráfica de la campaña, o de las presentaciones.
- **Montador**: Es el encargado de realizar todo tipo de montajes de avisos, así como indicaciones de color de un arte final.

Funciones del Departamento de Coordinación y edición

- Recibe las órdenes de trabajo (se especifican los trabajos requeridos por el cliente, los cuales canalizan los Ejecutivos de Cuentas, los Productores, etc., en la agencia) de cada una de las cuentas.
- Chequea que la información contenida en las órdenes de trabajo esté completa.
- Comunica el estado de los trabajos de las cuentas de la agencia a las personas comprometidas con su proceso de realización.
- Verifica que las órdenes de trabajo se lleven a cabo en el tiempo establecido.

Definición de cargos

- **Coordinador Creativo**: se encarga de organizar el trabajo que debe realizarse semanalmente, corrige el contenido de las órdenes de trabajo, planifica el trabajo según el tiempo de realización, volumen y fecha de entrega; por último, se encarga de la búsqueda de presupuestos, contacta con los proveedores para la realización final de las piezas publicitarias y las entrega, debidamente firmadas por los responsables, a los Ejecutivos de Cuentas.
- **Soporte**: Comprueba que las órdenes de trabajo sean claras, las tramita a los respectivos jefes del departamento, lleva el control administrativo del Departamento de Coordinación, asesora y dirige el trabajo con las diversas imprentas.

Las funciones, así como la descripción de los cargos, de los departamentos de una agencia de publicidad pueden ser más que los citados anteriormente; sin embargo, todo dependerá de la organización de estas empresas de publicidad y su filosofía de trabajo.

Modelo de agencia seleccionada: ARS/DMB&B Publicidad

La agencia de publicidad seleccionada es una organización familiar (véase el tema referente a las organizaciones familiares) que, como cualquier organización, tiene una estructura y una metodología de trabajo determinada. Conviene, pues, conocer un poco sobre ARS/DMB&B Publicidad.

Según información referida en el PPP del presente año, se pueden reflejar (a grandes rasgos) los siguientes datos que conforman la ficha técnica de la agencia:

Nombre: ARS/DMB&B Publicidad (Antes ARS-Publicidad)

Fundada: El 7 de junio de 1938

Pdte. Fundador: Carlos Eduardo Frias (+)

Junta Directiva: Dr. Fernán Frias Palacios (Presidente); Guillermo Zuloaga Núñez y Dr. Guillermo Betancourt Oteiza, (Directores Ejecutivos); Lic. Rolando Loeb y Dr. Alfredo Travieso (Directores); Dr. Oswaldo Lara (Secretario).

Departamentos:

Vice-Pdte. Área de Atención al Cliente	Juan Ignacio Parra N.
Vice-Pdte. Imagen Corporativa y Relaciones Institucionales	Maruja Mata K.
Vice-Pdte. de Coordinación	Ricardo Chaparro
Vice-Pdte. de Administración	Ricardo León
Vice-Pdte. de Área de Producción	Carlos Mena T.
Vice-Pdte. de Planificación Estratégica	Mariana Frias M.
Vice-Pdte. Corporativo de Creación	Francisco Chapman
Dir. de Medios	William Castillo

Miembros de:

International Federation of Advertising Agencies (IFFA)

Federación Nacional de Anunciantes Publicitarios (FEVAP)

Capital: Bs. 12.000.000 (Pagado)

Principales cuentas:

Borden de Venezuela (Leche Klin), Casa Hellmund (Rollos Fotográficos Fuji, Cassettes de audio Fuji, Proyectores de Opacos Plus DP-10, Fotocopiadoras a color Copy Fuji), Venezolana de Cementos (VENCEMOS), Alfonzo Rivas & Cia. (Maizina Americana, Tris Tras "Bebida Achocolatada", Cotufas Act II, Chiki Cookies, B-B Mix, Mermeladas Smuckers, Corporativo), Industrias Lara Carabobo (INLACA) (Jugos Carabobo, Té Frío), Toyota de Venezuela (Samurai, Macho "Corto", Largo Estacas, Pick-Up, Corolla, Sky, Starlet, Celica, Crown, Camry, Camiones Dina 300, Repuestos), Hotel Caracas Hilton C.A., Centro Docente La Trinidad, entre otras.

Estructura organizativa

De alguna manera, en la presente investigación, se ha hecho referencia a la importancia de la estructura organizacional de una empresa (o, en el caso que se estudia, de una agencia de publicidad). Teniendo como referencia lo ya expuesto, cabe hacer mención a los aspectos considerados en este tema.

ARS/DMB&B Publicidad está conformada por 102 empleados, los cuales pueden ser distribuidos de la siguiente forma:

Departamentos	Nº de personas
Junta Directiva	7
Gerencia	4
Cuentas	21
Administración	12
Servicio Interno	2
Relaciones Institucionales	1
Investigación de Mercado	6
Creativo	18
Coordinación	3
Planificación de Medios	10
Producción Audiovisual	6
Prensa	1
Producción Gráfica	4
Vice-Presidencia	6
Recursos Humanos	1
Total de personas que laboran en la agencia	**102**

Cuadro 1

La estructura organizacional constituye el conjunto de relaciones de trabajo, las cuales han sido fijadas con la intención de simplificar el logro de los objetivos de la empresa o de la agencia de publicidad. En el caso de ARS/DMB&B Publicidad, se

encuentra una persona que dirige el departamento y otras personas que se ubican bajo su mando, dejando en claro que también existe un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo. Así, el organigrama general **(Ver anexo 2)** presenta una estructura mixta (horizontal y vertical); mientras que el flujograma refleja una labor globalizada, donde se opera de forma interdependiente en cada una de las unidades de trabajo de la agencia **(Ver anexo 3).**

Filosofía de gestión

Esta filosofía comprende todos aquellos lineamientos operativos y formales, que permiten conocer la razón de ser de la organización, al igual que la forma como ésta es plasmada en el trabajo diario de la empresa o agencia de publicidad. Para ARS/ DMB&B Publicidad, la filosofía de gestión está basada en la visión, misión, valores, estilo de trabajo y creencias operativas. Éstos serán referidos a continuación.

Visión

La visión es la proyección de la empresa, es cómo ésta se ve en el futuro, y crea ese sentido compartido sobre la dirección que lleva la empresa. De esta forma: "En ARS/DMB&B, tenemos una pasión por ser la mejor agencia del mundo en construir marcas líderes".

Misión

Bajo la formulación de palabras claras, bien redactadas y estructuradas, debe ser creada la misión de una empresa, ya que ésta representa el punto de partida conceptual de la misma y, si las bases conceptuales están bien planteadas, por ende, en la práctica el alcance de las ejecuciones de la empresa (en el caso de una agencia de publicidad se puede traducir en los aspectos concernientes al producto y el mercado)será el esperado.

Para ARS/DMB&B Publicidad su misión es: "Proporcionar ideas impactantes e innovadoras, a través de un profundo conocimiento del consumidor, que genere resultados en el negocio de los clientes".

Valores

"Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una *influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más* funcionales" Margulies (1986). En tal sentido, en ARS/DMB&B Publicidad "Nuestros valores fundamentales son la ética, la honestidad, la lealtad, la integridad y

la buena fe". Además, entre las peculiaridades que se observan en esta agencia se encuentran: "El recurso más valioso es nuestra gente"; "Somos mejores como equipo que como individuos"; "Vemos el cambio como una oportunidad real"; entre otras.

Estilo de trabajo

El estilo con el que se lleven a cabo las actividades dentro de una empresa perjudica a los empleados, por tanto, debe estar acorde con los valores y las creencias. El estilo de trabajo responde al cómo se está dirigiendo el negocio. Al respecto, en ARS/DMB&B Publicidad se observan las siguientes afirmaciones:

- **"Esperamos obtener una ganancia de nuestro trabajo".**
- **"El crecimiento es esencial para nuestra propia vitalidad".**
- **"Nuestra prioridad más importante es el crecimiento de nuestros clientes actuales".**
- **"Una buena salud fiscal es responsabilidad de todos".**
- **"El éxito fiscal es más probable cuando los estándares son claramente definidos".**

Aunado a todo lo señalado anteriormente, se requiere del respeto de la estructura organizacional (la cadena de mando, sistemas de trabajo en equipo, etc.) que permitirán saber cuáles son las funciones de cada persona dentro de la empresa y las diferentes dependencias dentro de la misma. Sin embargo, el estilo de trabajo variará dependiendo de la organización.

Creencias operativas

Estas creencias son la base de una filosofía, que dirige y orienta la forma en que se reflexiona y procede respecto a las áreas claves del negocio.

ARS/DMB&B Publicidad establece cuatro áreas claves dentro del negocio, donde se observan una serie de creencias operativas para cada una en particular, a saber:

- **Planificación**: "El rol de la planificación es esencial en cada negocio". "Es la columna principal de una publicidad brillante y constructora de

marcas". "Hay más de un camino para crear marcas líderes". "Antes de cambiar el comportamiento tenemos que cambiar creencias". "El mejor insight viene de conocer al consumidor y su relación con la marca". "Un brief escrito resulta determinante para la creatividad".

- **Creatividad**: "El corazón para una buena publicidad es el beneficio propio de la marca". "Las grandes ideas son sorprendentemente simples". "Nada sucede a menos que la publicidad tenga impacto". "Involucre a alguien en el mensaje, le ayudará en la venta". "La gente merece ser recompensada más allá de sus expectativas". "Si no vende, no es creativo".
- **Medios**: "Los profesionales de Medios son consejeros de inversión". "Tenemos una responsabilidad fiduciaria hacia nuestros clientes". "Los medios son una actividad de negocios en sí mismos". "Nunca nos comprometemos en la entrega de aquello que no tenga valor". "Medios es cualquier manera en que el mensaje de la marca es comunicado al consumidor".
- **Gerencia de Cuentas**: "Un ambiente de colaboración es mejor, cuando es creado y mantenido por la gente de Cuentas". "Creemos en las relaciones que son constituidas bajo altos niveles de exigencia y respeto mutuo". "Antes de poder producir beneficios a nuestros propios clientes, necesitamos entender su mundo". "La gente de Cuentas se ocupa de dirigir un negocio bien manejado". "Se espera que el personal de Cuentas vea más allá del horizonte".

Todas las creencias anteriores contribuyen a lograr un clima de trabajo donde reine la integración, los valores, la visión y la misión de la agencia, reflejado en las actividades que realizan sus empleados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL EN ARS/DMB&B PUBLICIDAD

Descripción de la propuesta

En la actualidad, los factores económicos, políticos, sociales y culturales que afectan al país, necesariamente tienen influencia en las organizaciones que funcionan en él y, para efectos del presente Trabajo de Grado, en las agencias de publicidad. Ellas también son organizaciones que tienen participación en la sociedad, enfrentándose constantemente a las exigencias de esta última. Para ello, no sólo requiere de buenas maquinarias de trabajo, sino también del capital humano que las maneje, y a su vez, éste debe estar lo suficientemente preparado para lograr esa labor.

Cada día las organizaciones tienden a pensar en la estabilidad (en general) de las mismas, debido a los factores anteriormente señalados. Por ende, dicha estabilidad se reflejará también en las personas que trabajan en la empresa, ya que éstas representan su mayor capital; de nada sirve tener un espacio físico, una estructura, unas descripciones de cargos, etc., en una organización sin un personal que permita su funcionamiento.

En consecuencia, es conveniente pensar en contribuir al mantenimiento y mejoramiento de los recursos humanos de una organización, para conseguir la superación y permanencia de la empresa en el mercado. Sin embargo, cabe destacar que al hablar de los Recursos Humanos, se está haciendo mención al conjunto de personas que proyectan su nivel de profesionalismo en cada una de las tareas que desarrolla dentro de las organizaciones.

En el mundo publicitario, la necesidad de permanencia de sus industrias publicitarias, considerando los cambios constantes que se presentan en el mercado, lleva a una reconducción continua de sus actividades. Entonces, el gremio publicitario es el primero que debe estar acorde a los cambios que se vayan presentando en su entorno.

La propuesta, tomando en cuenta los aspectos anteriores, propone la creación de un departamento en una agencia de publicidad, denominado: "Departamento de Desarrollo Profesional", cuya labor radica en certificar la situación del elemento humano como recurso empresarial, a través de la selección, evaluación,

adiestramiento, desarrollo y seguimiento del talento laboral de la industria publicitaria.

La propuesta para la creación de este departamento contempla los siguientes aspectos:

- **Espacio físico.**
- **Materiales necesarios para la operatividad del departamento.**
- **Personas que formarán el departamento.**
- **Estructura organizativa.**
- **Contenido programático.**
- **Recursos económicos.**

El objetivo general del proyecto se enfoca en el asesoramiento y asistencia a las empresas publicitarias con criterio de mejoramiento y expansión, sobre la capacitación de los recursos humanos en su nivel personal y profesional, ubicado en el escalafón empresarial, gerencial y subalterno.

A continuación se presenta una breve descripción del espacio físico, las posibles personas que pueden trabajar, y el contenido programático del departamento.

Espacio físico

Contempla la estructura física del lugar donde operará el departamento. En este sentido, se puede hacer mención a la división de las áreas que contempla el departamento: selección, evaluación, desarrollo, adiestramiento y seguimiento. Cada una funcionará como oficinas separadas (en cuanto a espacio físico, pero cada oficina a nivel operativo está relacionada); también se ubica la oficina que corresponde al encargado de coordinar las actividades del departamento.

Materiales necesarios para la operatividad del departamento

Para la funcionabilidad del departamento, una vez que se decida crearlo, será necesario contar con mobiliarios (escritorios, sillas, cartelera, pizarra, fax, teléfonos, computadoras, impresoras, archivos, entre otros), así como artículos de oficina (papelería, bolígrafos, lápices, sellos, marcadores, sacagrapas, etc.) que faciliten la

operatividad de éste. Todo lo anterior estará acorde al espacio físico (infraestructura) del departamento propuesto, y conforme al diseño interior que se observa en ARS/DMB&B Publicidad (donde funcionará el departamento).

Personas que formarán el departamento

Los individuos que deberán ubicarse en los puestos de trabajo que requiere el departamento, deben ser profesionales en las áreas de la Psicología Social, la Sociología, Recursos Humanos, capacitadores laborales (es decir, un grupo interdisciplinario); todos ellos preferiblemente, ya que tocan todos los aspectos de las áreas del departamento (selección, evaluación, desarrollo, adiestramiento y seguimiento) y ofrecen una visión especializada para cada una de ellas. La relación de trabajo entre las personas que laboren en cada una de las áreas que contempla el Departamento de Desarrollo Profesional será interdependiente; en consecuencia, cada una de ellas realizarán las actividades que les correspondan (según el área en la que trabajen) en mutua dependencia, dando como resultado un trabajo de equipo sobre la base del profesionalismo que le sea característico. Estas áreas serán desarrolladas más adelante en el punto referente al contenido programático del departamento.

Estructura organizativa

Como fue planteado en el marco teórico, la estructura de la organización es la columna vertebral de la misma, es la que permite saber la jerarquía de las unidades de trabajo, los puestos de trabajo, las cadenas de mando. Por ello, el Departamento de Desarrollo Profesional debe ser ubicado en el organigrama de la agencia de publicidad seleccionada, para poder visualizar el lugar que representará dentro de la misma. Así se muestra en la página siguiente:

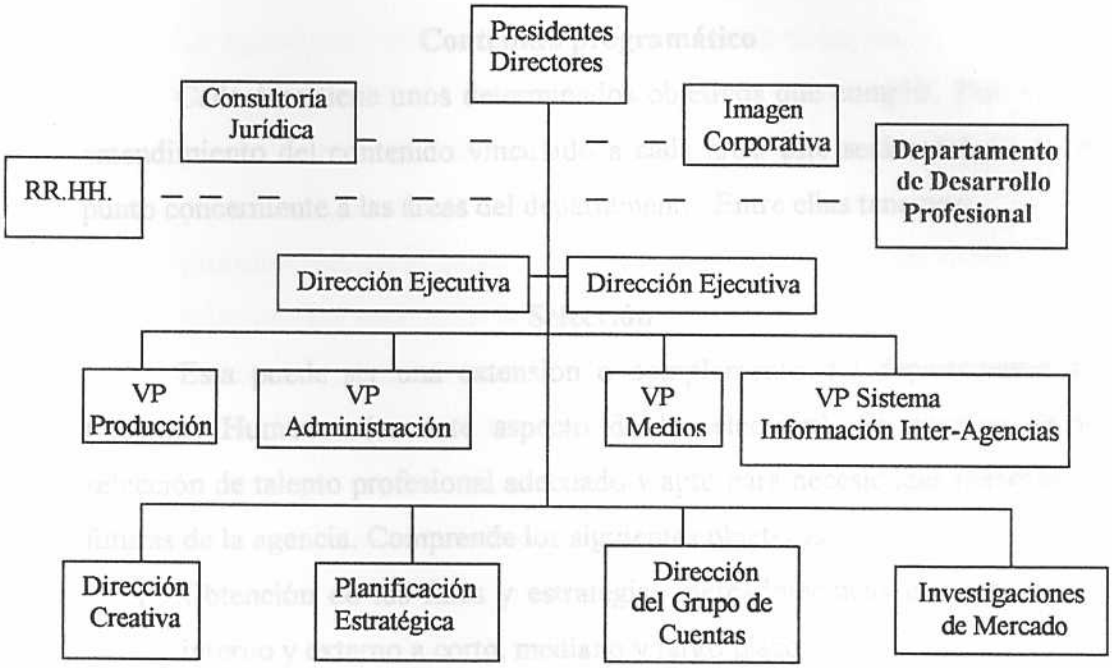


Gráfico 7

El departamento se ubica a nivel del área de Consultoría Jurídica y el área de Imagen Corporativa, ya que es a esa altura donde se ubican los asesores. Cada una de éstas áreas de trabajo tiene autonomía en las decisiones que toma, al igual que el departamento propuesto.

Se observa en el organigrama anterior, que dicho departamento le reporta a la Junta Directiva, pues ésta es la que establece los planes de expansión y crecimiento de la organización, y para estos planes se requiere de los recursos humanos necesarios que los llevarán a cabo. Aquí, es donde el Departamento de Desarrollo Profesional cumple su función, diseñando los perfiles personales y profesionales que necesita la organización, y/o capacitando y mejorando el desempeño de los empleados de la misma (todo dependiendo de los planes que estén previstos por la agencia).

Contenido programático

Cada área tiene unos determinados objetivos que cumplir. Para mejor entendimiento del contenido vinculado a cada área, éste será señalado en el punto concerniente a las áreas del departamento. Entre ellas tenemos:

Selección

Esta puede ser una extensión o complemento del departamento de Recursos Humanos (en este aspecto de la selección). Se encarga de la selección de talento profesional adecuado y apto para necesidades presentes y futuras de la agencia. Comprende los siguientes objetivos:

1. Obtención de los fines y estrategias mercadotécnicas de crecimiento interno y externo a corto, mediano y largo plazo
2. Diseñar el perfil del individuo como persona y como profesional, que cubra las expectativas de los objetivos de la agencia, señalando habilidades, conocimientos y destrezas de éste.
3. Tener un banco de datos de recursos humanos, su ubicación y perfil general de los mismos.
4. Crear nexos con fuentes de talentos a nivel local, regional y nacional.

Los objetivos de esta primera área se pueden describir de la siguiente manera:

1. Conocimiento del tipo de crecimiento, de los pormenores de la situación de la empresa. Chequear, conocer cómo se encuentra la *estructura interna y externa de la agencia, saber cuál es el potencial* y los requerimientos de los empleados, así como las necesidades y demandas del entorno de la agencia.
2. Una vez que yo conozco los objetivos de la empresa, sus planes de crecimiento, entonces debo tener previsto una cantidad de personas con el perfil que se desea para llevar a cabo esos planes; hay que ir adiestrando al personal para el crecimiento que tenga previsto la agencia.

3. La agencia me permite un banco de datos de todas las personas que trabajan en ella; sin embargo, a la agencia también le conviene (en caso de rotación de personal) tener contactos con el gremio publicitario, Institutos y Universidades (de donde egresan los futuros profesionales de la publicidad), para realizar una base de datos de los mismos. En esta base de datos yo tengo que considerar sus datos personales, su dirección, teléfono, si tiene o no experiencia, si trabaja o no; en fin una serie de variables que me permitan tener un perfil de la persona que vaya a necesitar en determinado momento. Se recomienda actualizar esta base de datos cada seis meses.
4. Establecer nexos con las empresas que me permitan obtener los perfiles de los individuos que sean necesarios para los planes de expansión de la agencia.

Evaluación

Contempla el conocimiento constante de la situación de los empleados de la agencia. Para ello promete los siguientes objetivos:

1. Tener personal capacitado para el ejercicio de la evaluación.
2. Diseñar programas de evaluación y seguimiento del individuo como:
   a) Ente individual: para conocer la condición de su salud física, anímica y mental.
   b) Ente personal: para conocer sus condicionamientos y el alcance de sus capacidades.
   c) Ente familiar: para conocer sus niveles de responsabilidad, y su conocimiento al respecto.
   d) Ente social: para conocer su criterio de convivencia y adaptabilidad social.
   e) Ente laboral: para conocer su disposición hacia y para la empresa.
   f) Ente profesional: para conocer su preparación técnica, sus aspiraciones y su voluntad para conseguir objetivos.

Cada punto anterior corresponde a:

1. Es necesario preparar en primer lugar al personal que va a servir para la aplicación e interpretación de las evaluaciones que haga el departamento. Por ejemplo, un psicólogo puede interpretar, puede descifrar aspectos que un profesional en el área de Recursos Humanos no puede hacer. Es la interpretación del individuo integralmente, por ende, es algo complejo y requiere de personas especializadas para estas actividades. En consecuencia, primero se debe localizar y adiestrar al personal que se vaya a encargar de este proceso de evaluación en el departamento, para poder evaluar satisfactoriamente al personal de la agencia.
2. Al tener al personal que está capacitado para evaluar, se pasa al diseño de los programas de evaluación que contemplan:
   a) Como ente individual y personal, significa su aspecto físico, anímico y mental, el conocimiento de la condición de estos tres aspectos. Ejemplo: Muchas de las enfermedades que presentan los empleados son psicosomáticas, por tanto requieren de atención para el mejor desempeño y rendimiento dentro de la agencia. También es importante la parte anímica (cómo razonas, pues, muchas veces pensamos de una determinada forma; sin embargo, lo que proyectamos a los demás no es lo mismo. Hay un condicionamiento interno del individuo, tienes las ideas pero no las puedes o no quieres exteriorizarlas). Lo individual es tu estructura íntima, natural y personal; es cómo tú te manifiestas y las limitantes que puedes considerar para esa manifestación.
   b) Como ente familiar es necesario conocer los niveles de responsabilidad y los conocimientos familiares, por ejemplo, si tiene padre, madre, es casada, etc.

c) Como ente social es conveniente conocer su criterio de convivencia y adaptación social.

d) Como ente profesional hay que saber qué quiere hacer el empleado; comprobar si realmente está al tanto de la realidad a la que se enfrenta profesionalmente.

Desarrollo

Este punto permite aplicar un sistema de desarrollo para los empleados de una agencia y, por ende, de ésta última.

1. Crear un programa de perfil evolutivo para cada individuo en su ámbito individual, personal, familiar, social, laboral, profesional y empresarial.

Este objetivo se puede especificar así:

1. La consideración de un programa de perfil, permite tener en cuenta el potencial y la factibilidad de crecimiento del individuo, tomando en cuenta su ámbito individual, personal, familiar, social, laboral, empresarial. Es decir, se determina, por ejemplo, el perfil de un empleado, cómo quiero que esta persona se vaya desarrollando en su área de trabajo, qué aspectos debe mejorar en su ámbito personal y laboral, entre otros.

Adiestramiento

Es un área que comprende las distintas herramientas a utilizar para capacitar al empleado, en el aspecto individual, personal, social, laboral, profesional y empresarial, de una agencia de publicidad.

1. Diseñar un programa de adiestramiento, actualización y especialización con personal asesor y capacitador (interno y externo) para las diferentes áreas involucradas.
2. Disponer de áreas físicas y equipos para cumplir con lo señalado en el punto anterior.

Con relación a los puntos anteriores se puede decir:

1. Siguiendo con la metodología de trabajo del departamento, se observa que para el adiestramiento es necesario que:

- Primero, se haga un análisis de la situación que presenta cada uno de los empleados de la agencia (considero el potencial que tenga la persona).
- Segundo, se debe diseñar el perfil que se necesita para el empleado, en pro del desarrollo de los recursos humanos con los que cuenta la agencia.

El adiestramiento, una vez que se conoce la situación del empleado y las necesidades de la empresa, comprende cursos, talleres en el área individual, personal, familiar, social, laboral y profesional. Para ello, se puede disponer de asesores internos y externos especializado en los temas, en las áreas (ya citadas anteriormente) que se requiera.

Seguimiento

Es indispensable señalar que una vez que el empleado ha obtenido el adiestramiento, el proceso no termina allí, ya que es indispensable el seguimiento del individuo en la agencia. Sin embargo, el seguimiento no sólo se vincula a la situación de la persona, también es conveniente el seguimiento del entorno publicitario, saber cuáles son los factores que influyen en dicho entorno, los cambios que se presenten, entre otros. Para ello existen tres objetivos:

1. Disponer de investigadores internos y externos para estudiar, analizar y vigilar tanto la dirección y tendencia de la industria publicitaria nacional, como su influencia en el exterior.
2. Disponer de asesores para actualizar constantemente las ventajas y desventajas de las condiciones obreropatronales del país.
3. Realizar un seguimiento del individuo en el ámbito laboral.

Con relación a esos cuatro aspectos se puede decir que:

1. Es propicio contar con investigadores internos y externos, saber cómo se encuentra el ámbito publicitario a nivel nacional y extranjero, ya que de alguna forma afectan a las agencias los cambios que sucedan dentro y fuera del país.
2. Conocer cuáles son las condiciones obreropatronales del país, debido a que se está considerando los recursos humanos de una agencia.
3. Hacer un seguimiento del individuo en su área de trabajo, la evolución que vaya presentando, mejoramiento en su desempeño.

Recursos económicos

Con relación a este punto, se considera que serán aportados por la empresa, y se refieren a: Pago de salarios a los empleados del departamento, gastos en artículos, materiales de oficina que se requieran para el funcionamiento del departamento, una vez que se decida implantar.

La propuesta representa el inicio de un proyecto satisfactorio, debido al aporte que representa para la industria publicitaria, y en específico para ARS/DMB&B Publicidad, cuya implantación puede contribuir al mejoramiento profesional de sus empleados, y en consecuencia, al desarrollo de la agencia. Así, queda claro que la esencia de la propuesta está unida a la profesión del publicista, como señalaría Ferrer (1985):

> *Siendo mediadores frecuentes de los conflictos entre la naturaleza del hombre y la de las cosas, no podemos ignorar lo mucho que nos compromete ante los demás la responsabilidad, en constante aumento, de nuestro oficio. Por la plural extensión de sus actividades y conocimientos, sabemos bien que la publicidad solicita cada día un mayor número de profesionales aptos, excelentemente preparados. Que entiendan los fines concretos de su trabajo y puedan renovarlos, mejorándolos, al ritmo simultáneo de su apresurado curso. (Pág. 142-143)*

Sin embargo, el publicista no sólo debe desarrollarse a nivel profesional, pues, como en toda organización, el empleado que labora en una agencia de publicidad (en este caso en ARS/DMB&B Publicidad) también debe ser visto como el potencial humano del cual se requiere, para crecer no sólo como trabajador sino como persona; sobre todo en el ámbito publicitario donde se necesita de un trabajo de constante comunicación entre las personas, se trabaja en conjunto (una campaña de publicidad es el resultado de la participación de los sujetos que laboran en el Departamento Creativo, de Cuentas, Producción, etc.), entonces, "es preciso crear un medio ambiente en que se utilice en su plenitud al hombre y en que se le ponga a prueba, para que pueda prosperar como ser humano" (Margulies, 1986).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Población y muestra

La presente investigación tomó como población a las agencias de publicidad de la zona Este de Caracas. En vista de la gran cantidad de agencias, se pasó a considerar diez (10) de ellas, debido a la facilidad para recabar la información (su cercanía), quedando establecida la población así:

Agencias de publicidad ubicadas en la zona Este de Caracas	
ARS/DMB&B Publicidad, C.A.	Ghersy Bates
BBDO	Target/DDB Needham Worlwide
Creacom Publicidad	Publicidad 67, S.A.
EURO RSCG	CCH Grupo de Comunicación integral, C.A.
Fischer Grey	Madison Publicidad

Cuadro 2

Para apoyar las opiniones emitidas por los profesionales publicitarios sobre el tema de investigación, se consideró oportuna la selección de profesionales expertos en las áreas de interés que son reflejadas en la propuesta, en las cuales pueden contribuir Psicólogos Sociales, Sociólogos y personal de Recursos Humanos. Las informaciones emitidas por estos sujetos servirán para ampliar la visión sobre la necesidad y factores a considerar para el desarrollo profesional; además de corroborar las teorías consideradas en el presente trabajo de investigación.

Una vez que ha sido señalada la población, se procede a la determinación de la muestra. "La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población" (Hernández, 1991).

El tipo de muestra seleccionada fue la no probabilística, ya que la elección de los elementos a estudiar depende de las causas que estén relacionadas a las características del investigador. El procedimiento no es mecánico, ni sobre la base de fórmulas como ocurre con el muestreo probabilístico, sino "depende de la toma de decisiones de una persona o grupo de personas", como lo asegura el autor mencionado anteriormente.

Al tratarse de un estudio con un diseño de investigación exploratoria, resulta adecuado considerar una muestra no probabilística.

Para el muestreo no probabilístico fueron consideradas cinco (5) agencias de publicidad (incluyendo la agencia modelo ARS/DMB&B Publicidad), para sondear la importancia de la propuesta para la Creación de un Departamento de Desarrollo Profesional, en las que se entrevistaron a Presidentes, Vicepresidentes y empleados (profesionales publicitarios: Ejecutivos de Cuentas, Productores, Asistentes de Medios, etc.).

De acuerdo a las estadísticas, se determinó el número de personas a entrevistar, a través del método porcentual. Los pasos que fueron seguidos se presentan a continuación:

a) Se preguntó el número de empleados que conforma cada agencia de la muestra.
b) Se preguntó cuántos de esos empleados eran profesionales (menos el personal secretarial y mensajería)
c) Del total de los profesionales se seleccionó de forma aleatoria a los Presidentes, Vicepresidentes y profesionales publicitarios (Ejecutivos de Cuentas, Ejecutivos de Medios, Asistentes de Medios, Redactores, etc.), los cuales conformaron la muestra.

Agencias	Empleados	Profesionales
Target/DDB Needham Worldwide	92	61
Fischer Grey	98	80
Ghersy Bates	117	108
J. Walter Thompson	135	109
ARS/DMB&B Publicidad, C.A.	102	89
TOTAL	**544**	**447**

Cuadro 3

El total de los profesionales (447) fue dividido entre las cinco agencias de publicidad seleccionadas, quedando ochenta y nueve (89), de los cuales sólo se logró entrevistar a (40) de ellos escogidos aleatoriamente.

Las agencias a las cuales se asistió para aplicar el instrumento de investigación se presentan a continuación:

Muestra de las agencias publicitarias
Target/DDB Needham Worldwide
Fischer Grey
Ghersy Bates
J. Walter Thompson
ARS/DMB&B Publicidad, C.A.

Cuadro 4

La muestra de los expertos estuvo conformada por cinco (5) Psicólogos Sociales, cinco (5) Sociólogos y cinco (5) personas del área de Recursos Humanos; todos ellos elegidos aleatoriamente.

Tipo de investigación

La investigación se ubica dentro de la categoría exploratoria, ya que se estudia un tema que no ha sido abordado antes a nivel de agencias de publicidad.

"Cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio" (Hernández, 1991) se está frente a una investigación exploratoria.

Los estudios exploratorios permiten aumentar el grado de confianza con fenómenos no conocidos, y su metodología es flexible; por ejemplo, el estudio de problemas que tengan relación con el comportamiento humano, el establecimiento de las pautas para estudios posteriores, entre otros.

Diseño utilizado en la investigación

El presente trabajo obedece a un diseño no experimental, ya que permite "observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (Hernández, 1991).

En el tipo de investigación no experimental, no hay condiciones o estímulos a los cuales sean expuestos los sujetos estudiados. Así, continúa el autor citado anteriormente señalando que "los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador".

Instrumento de investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se trabajó con una entrevista cualitativa, la cual fue aplicada a los profesionales en el área publicitaria: Presidentes, Vicepresidentes y empleados (Ejecutivos, Productores, Asistentes de Medios etc.).

La entrevista cualitativa es la que permite "la recopilación de información en forma directa, cara a cara, es decir, el entrevistador obtiene datos del entrevistado siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presenten" (Muñoz, 1998).

El proceso seguido para la aplicación de la entrevista contempló los siguientes pasos:

a) Una presentación de la entrevistadora, de los objetivos de la investigación y la colaboración del entrevistado para que proporcionara la información requerida.

b) La investigadora despertó el interés del entrevistado y lo fue llevando al tema de investigación.

c) El sujeto entrevistado comenzó a transmitir el interés por el tema de investigación, y la entrevistadora obtuvo información sustanciosa para la misma.

d) La entrevistadora le dio las gracias al sujeto entrevistado, y dejó un margen de tiempo (terminada la entrevista) por si era necesario complementar alguno de los puntos tratados.

El tipo de entrevista cualitativa realizada fue la dirigida. Como señala Muñoz, con relación a las entrevistas dirigidas: "En su realización siempre se van centrando las opiniones recibidas dentro de un parámetro o guión preestablecido, sin admitir variación. Aquí la participación es menos profunda y la calidad de los datos puede variar por la forma de conducción de la entrevista".

La entrevista fue aplicada sobre la base de preguntas abiertas, para conseguir otros datos de interés (con mayor grado de libertad en la respuesta del entrevistado) que fueran útiles para la investigación.

La aplicación del instrumento de investigación, tanto para los profesionales publicitarios como para los expertos, tuvo una duración de 25 min. (aproximadamente).

Resultados obtenidos de la investigación

Una vez realizadas las entrevistas en las agencias de publicidad, tomadas como muestra para el estudio y evaluación de la propuesta para crear un Departamento de Desarrollo Profesional, se pasó a la fase de conocimiento de los resultados de las mismas. Para ello, fue necesario realizar el proceso de transcripción de la información obtenida a través de entrevistas dirigidas.

En el caso de la presente investigación, existen preguntas abiertas. Por ello, se requirió seguir un procedimiento metodológico que permitiera el análisis e interpretación de las respuestas.

Para las preguntas abiertas "... El procedimiento consiste en encontrar y darle nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes)..." (Hernández, 1991).

Para llegar a la presentación de los resultados se observó la frecuencia con que apareció cada respuesta (para cada pregunta), se eligieron las respuestas que tuvieron frecuencia (que se repiten frecuentemente), y se llevaron a ideas principales (para poder conocer los aspectos indicados por los entrevistados con relación a las preguntas, según las áreas, que les fueron realizadas).

El procedimiento anterior fue aplicado para las entrevistas de los dos tipos de muestra seleccionadas para el trabajo de campo (profesionales y expertos).

El modelo de la entrevista empleado **(Ver anexo 4)** para la recolección de la información referente a los profesionales del área publicitaria presenta tres áreas: Una que corresponde a la planificación empresarial (o de la agencia de publicidad), otra de preparación profesional y, por último, de perspectivas personales sobre la profesionalidad.

El área de planificación empresarial está dirigida a un nivel alto (Presidentes de las cinco agencias seleccionadas), ya que a este nivel se establecen los planes de crecimiento de la agencia, y se considera el capital necesario para determinar dichos planes.

El área de preparación profesional está dirigida a un nivel medio alto (Vicepresidentes y Directores de los diversos departamentos de las agencias de publicidad), debido a la relación más directa que mantienen con los empleados de la organización.

El área que trata las perspectivas personales sobre la profesionalidad está dirigida a un nivel medio (Profesionales del área publicitaria: Ejecutivos de Cuentas, Productores, Asistentes de Medio, Ejecutivos de Medios, entre otros).

La finalidad de este diseño de entrevista se debe a la necesidad de conocer cuáles eran las opiniones de los tres escalafones considerados, sobre la preparación profesional publicitaria, que representa la base para considerar la importancia de un desarrollo profesional, lo cual apoyará la propuesta planteada por la tesista.

El modelo de la entrevista **(Ver anexo 5)** dirigida a los expertos (Psicólogos Sociales, Sociólogos y personal del área de Recursos Humanos) fue aplicada para todos los expertos por igual, con la finalidad de conocer la importancia que representaba para cada uno y complementar la información obtenida por los profesionales; el motivo de ello se debe a que la propuesta contempla áreas que no solamente competen al ámbito de Recursos Humanos, también pueden ser abordadas por otras (Psicología Social y Sociología básicamente).

A continuación será presentado el análisis y la interpretación de los resultados de la información obtenida de los profesionales del ámbito publicitario y los expertos.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de planificación empresarial

En el mercado publicitario existe una gran expectativa de crecimiento y expansión de las industrias de publicidad, que conlleva a tener personal mejor capacitado y preparado para llevar a cabo los planes que se contemplen.

Cada día se hace más necesario tener profesionales especializados, proactivos, que tengan sentido de la planificación y la estrategia. Deben estar en capacidad para desafiar el mundo publicitario, que está a las puertas del año 2.000. En este sentido, se corrobora la visión teórica de Aguirre (indicado en el marco teórico) sobre el perfil profesional (aplicable al área publicitaria), cuando destaca la concepción de éste como la agrupación de actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas de un profesional; además, continúa el autor señalando que "en el ejercicio profesional intervienen tanto las funciones y tareas ocupacionales, como los conocimientos y actitudes del hombre sobre sí y su entorno".

En este sentido, existe una necesidad de tener a un personal altamente capacitado para que interactúe con la realidad que se presenta cambiante, y por ello la imprescindible adecuación con la misma.

En el caso de indicar a los responsables de seleccionar el perfil que se requiere para los planes de crecimiento de la agencia, no se encontró un departamento encargado para esta labor. Por lo general, los rasgos tanto personal como profesional son decididos por la Directiva, los Jefes de Departamentos o el Comité Ejecutivo. Pero, no se alegaba (en la mayoría de las respuestas) la existencia de un Departamento de Recursos Humanos que se encargara de la selección de la persona adecuada para los objetivos de la organización. Sin embargo, se observó en las entrevistas que no es del todo negativo que la selección se realice a niveles altos (por ejemplo, la directiva), ya que éstos, en gran medida, son los que planifican y analizan la situación de la agencia y el rumbo a tomar. Al respecto, las personas que necesitan emplearse en la agencia, para participar en los planes previstos y/o en curso para el crecimiento de la agencia, no debería ser tomado a la ligera (así se observará más

adelante cuando se haga hincapié en el área de perspectivas personales referentes a la profesionalidad), ya que una mala selección puede contribuir a generar costos para la agencia, pues se ha considerado al personal menos indicado para llevar a cabo las metas previstas por la organización. En tal sentido, se corrobora la idea teórica de Stoner y Wankel que conviene volver a citar aquí, cuando señalan que "sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les parecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que las fijan".

Otro de los aspectos considerados fue la condición personal y social del profesional para su selección en los planes de crecimiento de la agencia de publicidad. Al respecto, se pudo observar que los entrevistados consideraban de vital importancia ambas condiciones (ya mencionadas), la incidencia de ella se debió a que ésta es una profesión en la cual el contacto humano o personal entre el cliente y los miembros de la agencia es importante, porque influye mucho la manera en cómo están vestidos, cómo hablan, cómo es su carácter (ver si la persona es agresiva, colaboradora, etc.), qué experiencia tiene y/o ha tenido antes (curriculum vitae, referencias de otros empleados, etc.); todo lo anterior, a la larga se necesita, porque ese personal que tiene contacto con los clientes es aquel que representa a la agencia. Allport señalaba que "la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente", el cual es oportuno volver a citar, ya que permite la comprensión de la condición personal y social del individuo, en este caso, al trabajar en una agencia de publicidad.

Para complementar la idea anterior, para la selección (según la información obtenida) se consideró la importancia de los valores que tenga el individuo que vaya a cooperar en los planes de crecimiento de la agencia. Como indicaba Robbins, en teoría, al referirse a los valores, éstos contienen un elemento de juicio, porque incluyen los pensamientos que tiene una persona con relación a lo que es correcto, bueno o deseable. El sistema de valores debe estar acorde con los de una organización (una agencia de publicidad), ya que así se advierte una identificación del empleado

con ésta (la organización) y permite que las actividades laborales vayan enfocadas al logro de los objetivos de la agencia.

En una agencia de publicidad se necesita contar con individuos que tengan una buena condición como persona, su entorno social, pues, son factores importantes para la creación de un clima de trabajo agradable en la organización. Esta es otra de las ideas reflejadas por la mayoría de los entrevistados, donde también queda certificada la posición mantenida por Bartoli cuando habla de las influencias que tiene el "contexto psicosociológico", hábitos, sistemas de valores y personalidades que provienen de la educación, del medio sociocultural; "el peso de los factores sociodemográficos", como el estudio de la personalidad, el sexo y la edad; "la dimensión socioprofesional", donde se consideran las fuentes de adquisición de conocimientos, actitudes y comportamientos; y por último, "las relaciones interpersonales", las cuales destacan no solo que el carácter interactivo de las relaciones entre las personas tiene influencia en la comunicación, sino también el contexto donde se originan esas interacciones.

Otra de las informaciones arrojadas de las entrevistas realizadas, fue el hecho de conocer que existen agencias de publicidad que consideran la procedencia de las personas en cuanto a su nivel de calidad humana y social, en su formación familiar (antecedentes familiares) y educativa. Esta visión corrobora, además de la importancia de algunas áreas (individual, familiar y social) contempladas en la "Propuesta para la Creación de un Departamento de Desarrollo Profesional para ARS/DMB&B Publicidad", la consideración de esas áreas para la propuesta. Sin embargo, esto no quiere decir que se tomen en cuenta en la totalidad de las agencias.

Con relación al punto anterior, se puede hacer referencia a la importancia que reviste para el comportamiento organizacional, todas esas variables: nivel de calidad humana, social, la formación familiar y educativa que tenga un individuo, son determinantes a considerar en la selección de éste para ingresar a una organización.

Como fue señalado en el marco teórico, Robbins señala que la personalidad vendrá dada por los factores hereditarios y la determinación que tiene el ambiente sobre éstsos; aquí conviene citar lo que continúa indicando el autor al respecto: "La

herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno del sujeto será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente".

Finalmente, es conveniente y necesario considerar los factores que puedan influir a posteriori en una agencia de publicidad, sobre la base de la selección del personal que vaya a trabajar en la misma, aunado a los requerimientos necesarios para contribuir con el desarrollo de los planes de crecimiento que sean fijados por la organización.

Así lo puede advertir Schultz, indicado en el marco teórico, cuando advierte que "los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto, no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva", para ello también es necesario contar "con recursos humanos altamente calificados".

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de preparación profesional

A nivel general se piensa que existe un divorcio entre la parte académica y la práctica, por tanto los profesionales no están bien preparados, porque teoría sin práctica no es conveniente.

No hay actualización de los conocimientos publicitarios, aún se sigue insistiendo en los viejos conceptos de años anteriores.

Los profesionales no tienen los conocimientos que se requieren en la práctica, entonces, en las empresas hay que reeducarlos.

Una de las visiones encontradas en el marco teórico que respaldan las respuestas obtenidas de las entrevistas, es la que hace Navarro al referirse a la educación, y en especial, cuando señala que los últimos diez años han traído una cantidad de señales que preocupa en cuanto al rendimiento del sistema educativo, "particularmente en los que toca a su calidad".

En las Universidades no se les enseña a leer en su entorno, a leer en las *actitudes de los demás, a sacar conclusiones, en pocas palabras, no se les enseña a* estudiar en la realidad. Esta idea fue reflejada por muchos de los profesionales entrevistados. En el marco teórico de la tesis, el presidente de ARS/DMB&B Publicidad, respaldaba el punto anterior cuando hacía mención a una redefinición de la Universidad, con la finalidad de que "no siga al margen de lo que la sociedad y el mercado dicten", pues, "hay que entender y reinterpretar el mercado"; entonces, nuestro proceso de formación debe pasar, de lo que el autor llama, "la formación *'denunciativa' a la 'alternativa'". Es decir, señalar los "errores" y las "faltas", pero* fijando propuestas que sean coherentes y realistas acordes con las nuevas estructuras de la sociedad; de lo contrario, se está formando unos "desadaptados al mercado de trabajo".

En tal sentido, las respuestas de los entrevistados en su mayoría estuvieron dirigidas a esa necesidad de preparación profesional. Así se pueden indicar las siguientes:

- Gran parte de la preparación profesional sale de la experiencia que tienen en el trabajo, y no de la preparación que traen.
- No hay preparación, los Institutos no tienen conocimientos de los tiempos *reales, tiempos de trabajo de las agencias. Entonces, el profesional al salir* de la institución no se siente preparado, pues se enfrenta a una realidad muy distinta a la que le enseñaron en los Institutos o Universidades.

También se pudo conocer que muchos profesionales se encuentran en una constante búsqueda de información, de mejoramiento. Pero, la publicidad es algo que constantemente está cambiando, y los Institutos de Educación Superior y las Casas universitarias, no enseñan a los educandos a conocer el día a día de la publicidad. Para satisfacer esas necesidades de preparación profesional, los profesores deberían ser profesionales activos en el campo publicitario que conozcan no sólo las teorías, sino también las técnicas, la práctica que deben aportar en la materia que dictan. Uno de los ejemplos señalados fue el de un profesor que dicte la Cátedra de Planificación de Medios y no trabaje en una agencia de publicidad, entonces, no está vinculado al trabajo del día a día, y las nociones impartidas no estarán vinculadas al campo real de trabajo.

Con relación a la preparación de las nuevas generaciones, los entrevistados indicaron, que el profesional de la publicidad debe estar abierto al diálogo y a la comunicación con sus superiores inmediatos, con los compañeros de los otros puestos de trabajo, a establecer mecanismos de cooperación más que de competencia.

Bartoli habla de la importancia de la comunicación en la organización distinguiendo que ésta puede ser formal e informal. La primera es estructurada en la organización y la segunda se manifiesta a través de las relaciones interpersonales. Con relación a estas últimas, señala que su existencia permite informaciones sobre el clima social y " favorecer de este modo la escucha por parte de la 'cima' de la jerarquía acerca de la realidad de las prácticas y concepciones de los servicios".

Así, en este sentido cabe hacer mención a la visión de Sapir que señala ilusorio pensar que la adaptación de los individuos a lo real se pueda dar sin el uso del lenguaje.

El nivel de evaluación perceptiva de la preparación profesional actual, que establecen los entrevistados en sus departamentos, puede ser considerada satisfactoria, entre las informaciones obtenidas se encuentran:

- Me gusta que las personas que estén a mi cargo siempre estén innovando, que sean muy preparados y preocupados por su trabajo.
- Lo aplico siempre, aunque las personas que están a mi cargo saben las funciones que deben cumplir; yo reviso el trabajo y ya.
- Yo peco de ser perfeccionista, me gustan las cosas bien hechas, claro debe existir confianza, y ésta es creada cuando se conoce al personal que se tiene a cargo. Estas personas deben tener la parte profesional, ética y la parte humana bien desarrolladas.
- *Pienso que es difícil establecerlo. Existe una cosa que se llama evaluación* del cargo o funciones específicas del cargo, a través de ésto se evalúa el rendimiento de la persona.

En tal sentido, los Psicólogos Industriales (como fue citado en el marco teórico), señalaron que "hay que comprender las diferencias individuales, para lograr interpretar la conducta y el desempeño del empleado". Las destrezas, las necesidades, las actitudes, entre otras son variables que se vinculan al comportamiento y la actividad laboral de un individuo dentro de la organización.

Otra de las teorías que hace referencia a las diferencias individuales de la conducta de los empleados, es la de Gibson, Ivancevich y Donnelly. Estos autores señalan un modelo de conducta que considera cuatro "suposiciones": el que la conducta sea causada, esté orientada a la meta, que esta última sea impedida, por la frustración, el conflicto, la ansiedad, y que la conducta sea motivada.

Con relación al tipo de especialización que debe mejorarse en profesionales que conforman los departamentos, los entrevistados señalaron que debe establecerse y desarrollarse los planes de carrera. Al respecto, Robbins indicaba que la planeación de carrera es un medio que le permite a la empresa mantener o llevar la productividad de su personal y lo prepara para el futuro.

La capacitación constante para cada departamento de la agencia (Cuentas, Creativo, Medios, Producción, etc.) a través de cursos, talleres, es conveniente para que se les vaya abriendo la mente a los empleados y le presenten otra visión de las cosas; saber cómo han avanzado las técnicas, las herramientas de trabajo para cada departamento. También es indispensable informar, educar a los empleados en el uso de los nuevos software de computación, manejo de la Internet, la publicidad virtual, entre otros.

Robbins con relación al punto anterior, advierte que "un buen empleado no siempre es eficiente a lo largo de los años", y en ese sentido indica que la tecnología va haciendo que los conocimientos se vuelvan obsoletos.

Para mejoramiento y perfeccionamiento del profesional debería hablarse de un adiestramiento a este nivel y otro a nivel personal, porque en la medida en que se capacite a un personal que trabaja con uno, de esa misma forma te va a poder ayudar más.

Medina, uno de los autores citados en el marco teórico, refiriéndose al adiestramiento, señala que debe establecerse los lineamientos instruccionales para elaborar un programa de adiestramiento con la finalidad de proporcionarle al personal los conocimientos, el desarrollo de las habilidades y "generar las actitudes requeridas para desempeñar exitosa y eficientemente su cargo, contribuyendo así al logro de la misión y de los objetivos organizacionales".

Dentro del mejoramiento profesional, otro de los factores que se destacó fue la motivación. Éste es indispensable considerarlo en una agencia de publicidad y en cualquier otra organización, ya que al empleado hay que motivarlo (a través de charlas que tengan que ver con su área de trabajo, por ejemplo), para lograr el interés y rendimiento de sus actividades laborales.

Con relación al párrafo anterior, Margulies indicaba (como se pudo observar en el marco teórico), que el hombre siente motivaciones internas que lo conducen a fines de interés personal y social, donde, además, el grado en que un individuo deje de percibir las motivaciones, deriva de un proceso "antimotivador" que es creado por el medio ambiente y/o por sus relaciones.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación al área de perspectivas personales sobre la profesionalidad

Los entrevistados indicaron que los aspectos que la agencia consideró para seleccionarlos al cargo que ostentan actualmente se debieron a la preparación que tenían en el ámbito académico, la experiencia laboral que tenían, la presencia física y *la actitud que mostraron durante la entrevista de empleo.*

Las teorías de Stoner y Wankel, citados en el marco teórico, señalan que la planificación de los Recursos Humanos tienen como fin asegurar que las necesidades de las personas se satisfagan de forma constante y adecuada.

Por otra parte, los profesionales para mejorar cada día en su área laboral, mantienen la iniciativa en su trabajo, siguen estudiando o buscan realizar otras carreras que les interese, ya que consideran que les falta aprender muchísimo, se desempeñan lo mejor que pueden con relación a su puesto de trabajo; en líneas generales, buscan la preparación que necesitan para seguir formándose en otras áreas de estudio (no sólo en Publicidad, también en Mercadeo, Diseño Gráfico, Comercialización, etc.) por su cuenta.

La visión de Ferrer es que "hay en nuestro quehacer un destino que se conquista con el esfuerzo y la inteligencia"; ésto si aspira enaltecer la condición humana de su tarea y la de él.

Las siguientes ideas fueron obtenidas durante la realización de las entrevistas, a saber:

- La empresa hace muy poco para ayudarnos en el mejoramiento; se pueden plantear algunos cursos que el trabajador propone a la agencia, pero pocas veces los aprueban.
- Nos gustaría que la agencia fuera más abierta, más receptiva ante las necesidades de mejoramiento de sus empleados.
- Me gustaría que la empresa me brindara adiestramiento en el área que trabajo (por ejemplo, Producción).

- Se hacen cursos pero son muy limitados, y la excusa es la situación económica del país que afecta a las empresas.
- Me gustaría que la empresa organizara cursos de mejoramiento de las relaciones interpersonales, porque hay mucho estrés, mucha tensión "la actividad del publicista es contra el reloj".
- Me gustaría que la empresa me diera el dinero y la gratificación de la persona que está por encima de ti, es decir, monetariamente y moralmente. Esto ayuda al mejor desempeño del trabajador. La empresa tiene la buena intención de ayudar al empleado, sin embargo, no lo cumple en su totalidad.
- Incentivar el sueldo, eso es importantísimo.
- La empresa me orienta en lo que tengo que hacer, cuáles son mis tareas, pero en cuanto a cursos son muy eventuales.
- Siento que la agencia está pendiente de cómo me desempeño, pero mientras más preparación puedan ofrecer, mejor.

Con relación a los planteamientos anteriores, muchas de las teorías contempladas en el marco teórico del presente trabajo, corroboran éstos.

Koontz y Weihrich, señalaban que hay factores externos que incluyen el grado de educación, las actitudes que prevalecen en la sociedad, "como la actitud hacia el trabajo", además de las diferentes leyes y reglamentaciones, las condiciones económicas, entre otras.

Por otra parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly, indicaban que "uno de los poderosos procesos que influyen en el desempeño personal es el sistema de recompensas de la organización".

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con relación a las entrevistas aplicadas a los Psicólogos Sociales, Sociólogos y personal del área de Recursos Humanos

Para conocer los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos fue conveniente trabajarlas por separado (es decir, se presentan los resultados de cada especialidad).

Psicólogos Sociales:

Los expertos en esta área determinaron importante agregarles una evaluación del nivel sociocultural. Sería conveniente evaluar esos valores que trae el individuo que ingresa a la agencia de publicidad y tratar de adiestrarlos para llevarlos a los valores de la organización. Se debería dar un primer lugar al aspecto sociocultural.

Robbins señalaba que cuando el individuo ingresa a la organización trae consigo una serie de valores y experiencias propias, donde las personas que seleccionan al personal deben lograr que esos valores que tiene el individuo no difieran de los que tiene la organización. Esto en referencia a la primera de las cuatro etapas de socialización que el autor indica, y que son mencionadas en el marco teórico.

Por otra parte, no se hace una exploración del individuo cuando se contrata para trabajar en una organización en un puesto de trabajo determinado.

Los entrevistados consideraron que en general el empleador siempre espera de su empleado alto rendimiento, eficacia y productividad; mientras que el empleado necesita del empleador comprensión y buena remuneración.

Con relación al talento profesional (habilidades, destrezas, inclinaciones artísticas, entre otras.) es conveniente, pues, se conocen otras facetas del individuo que pueden ser explotadas en beneficio de la agencia.

El primero en enterarse de las evaluaciones debe ser, por supuesto, el empleador, ya que éstas le permiten conocer el desempeño y rendimiento del

empleado, lo que favorece el mejoramiento de éste último, pues se advierten los errores o se gratifica su trabajo.

Robbins, señalaba la "evaluación de desempeño", donde advertía que la gerencia se sirve de ellas para la toma de decisiones sobre su personal; ya que éstas permiten conocer las posibles promociones, transferencias o despidos que sean necesarios efectuar en la organización. Es decir, los cambios que se le pueden hacer a los individuos dentro de la organización, tales como el aumento de sueldo, ocupación de otro cargo de mayor jerarquía, entre otros.

Sociólogos:

Los profesionales de la sociología advirtieron que el Departamento de Recursos Humanos tiende a ser superficial, por lo general se fijan en la apariencia física y la primera impresión. Además señalan que en las agencias de publicidad sucede con frecuencia, y no le dan tanto peso al potencial del individuo. Advierten además, que hay que crear el sistema, ya que la selección tiende a ser intuitiva y perceptiva en gran escala (es tomado en cuenta el feeling que genere el individuo a la hora de la entrevista de empleo).

La magnitud que se le atribuyó a las ideas expresadas en el párrafo anterior, fue el hecho de la importancia que reviste una mala selección del personal, pues es indispensable que las personas que van a ingresar a una agencia de publicidad sean evaluadas de manera integral (como ente individual y social), para poder calificarla en concordancia con la necesidad del puesto que vaya a ocupar en la agencia.

La opinión del empleado tiende a ser que el empleador lo explota, que no se le está reconociendo su trabajo, que se siente desorientado, etc. Mientras que a la inversa, la expectativa del empleador es que sus empleados se desempeñen bien en su cargo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly señalaban que el desempeño en el trabajo puede proporcionar a los empleados una satisfacción "intrínseca", sobre todo cuando ese desempeño en el campo de trabajo conduce a una sensación de responsabilidad, autonomía e importancia personal.

Por otro lado, la situación de una persona como ente individual, familiar y social, influye mucho en la producción laboral, ya que si el seno familiar del individuo está inestructurado, tiene problemas, en consecuencia en el trabajo diario de la persona se reflejarán los problemas que traiga de su seno familiar; como seres humanos no se puede funcionar como una máquina, existen los sentimientos.

La evaluación vivencial fue considerada vital, ya que permite tener un marco de referencia conductual del individuo, pues, amplía el conocimiento que pueda aportar un curriculum vitae.

Los sociólogos indicaron que las habilidades y destrezas, y todo aquello que revele el potencial del individuo, debe ser considerado para provecho de la empresa.

Los empleadores están en el derecho de conocer las evaluaciones sobre sus empleados, y tienen el deber de informarle a estos últimos si se está desempeñando bien o mal; lo que debe prevalecer es la interpretación correcta de la información contenida en dichas evaluaciones. Robbins, indicaba "el uso de encuestas periódicas de actitudes", las cuales revelaban a la gerencia los posibles problemas y las intenciones del personal para la toma de decisiones a tiempo y se evitaran las "repercusiones negativas". Sin embargo, este autor señalaba que muchas de estas encuestas no eran dirigidas ni interpretadas a tiempo, pues la percepción jugaba un papel importante a la hora de responder este instrumento de investigación.

Personal del área de Recursos Humanos:

Las personas que laboran en los Departamentos de Recursos Humanos señalaron que debe reformularse las detecciones de los cargos, con la finalidad de determinar a cada uno (supervisores) cuáles son los puntos que serán evaluados para cada cargo; entre los puntos que señalaron se ubica la puntualidad, el compañerismo y las relaciones interpersonales.

A través de la reformulación mencionada anteriormente, los administradores de personal señalaron poder observar si la persona se integra a la agencia de publicidad (si se comunica con sus compañeros de trabajo, si cumple con el horario,

si es participativo, colaborador, lo que hace que el ambiente de trabajo sea excelente en la agencia, y fluya con mayor facilidad el trabajo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly señalaban que era indispensable que un administrador influyera en la orientación de la conducta del individuo que labora en una organización; cabe citar lo que decía del administrador en este sentido: "Un administrador que pueda o que haya fomentado conductas positivas tales como un excelente desempeño del puesto, prontitud en presentarse al trabajo y buena voluntad para ayudar y desarrollar a nuevos empleados se considera generalmente como un éxito en el contexto organizacional".

Los administradores de personal destacan que tanto el empleador como el empleado deben llevar una misma normativa, ya que el empleador es un modelo de conducta para el empleado, y lo que haga éste, lo hará el otro. El empleador tiende a ser una persona que puede incumplir con las reglas de una organización, mientras que el empleado debe ajustarse a ellas.

La condición del empleado como ente individual, familiar y social, fue considerada de mucha influencia en el comportamientos de éste; muchas veces cuando el individuo trae problemas de afuera a la organización, no puede concentrarse en la realización de sus actividades laborales, y por ende distrae la atención del empleado. Es aquí donde la organización debe estar atenta para auxiliar a estas personas, porque si el rendimiento del sujeto va disminuyendo, por ende, la organización no puede alcanzar sus objetivos.

Los entrevistados señalaron que la evaluación vivencial sirve de patrón (saber cómo eres tú en tu núcleo familiar, social, etc.) para establecer cómo puede ser esta persona en la organización. Sin embargo, también se observó la visión de algunos sobre el tipo de evaluación mencionada, que advierte que a la agencia no le afecta para nada el hecho de que los empleados puedan tener o no problemas (como ente individual, familiar y social).

Con relación a la evaluación de talento profesional, consideraron que era importante, ya que si una persona tiene una trayectoria modelo a seguir, sirve como ejemplo para las futuras generaciones, representa una pieza clave para la empresa;

desde luego, esto influye a la hora de seleccionarlo. Este tipo de evaluación, permite conocer si la persona es emprendedora, si toma iniciativa, estas variables que son importantes para su proceso de adaptación a la organización.

Por último, los administradores de personal indicaron que al empleador le ayudaría conocer las evaluaciones de las cuales se ha venido haciendo mención, ya que permitiría conocer la trayectoria y el desenvolvimiento de la persona dentro de la organización. Lo que se acostumbra en los Departamentos de Recursos Humanos es a realizar una evaluación en conjunto, es decir, tanto supervisor como supervisado se autoevalúan y luego se comparan los resultados. El empleado está consciente de lo que es la evaluación y el resultado, y por lo general, se realiza cada seis meses como parte del proceso de evaluación del personal que realiza Recursos Humanos.

Conclusiones

A lo largo del presente Trabajo de Grado se pudo observar el esfuerzo de la autora por plasmar la necesidad de un desarrollo profesional en las agencias de publicidad, de los profesionales que laboran en ella, ya que ellos son los que permiten que la agencia funcione en buena forma.

El profesional del ámbito publicitario se ve hoy en día más urgido de conocimientos, de preparación constante, del aprendizaje de nuevas técnicas vinculadas a su ámbito de trabajo, ya que la realidad que se presenta ante él exige, de su parte, una preparación adecuada para poder enfrentarla.

En este sentido, las agencias de publicidad, y en particular ARS/DMB&B Publicidad, tienen la responsabilidad de formar profesionales que no se desliguen de la sociedad a la cual sirven, que sus conocimientos en el área laboral sean la aplicación de las teorías actualizadas que correspondan con su área de trabajo, ambas complementarias de su formación profesional.

Con relación al párrafo anterior, la investigación tuvo como finalidad, más allá de realizar ésta como un requisito para optar al Título de Licenciatura en Comunicación Social, la oportunidad para generar un valioso aporte a la agencia ARS/DMB&B Publicidad, y en especial a sus empleados, para el desarrollo de su profesión acorde a las necesidades del entorno. En tal sentido, la agencia contará con un personal altamente calificado, y por ende, con una organización sobre la base de un sistema que vaya en búsqueda de la excelencia, pues, desde la perspectiva de sus empleados, como señalan Peters y Waterman, "desesperadamente tenemos necesidad de dar un sentido a nuestra vida y estamos listos a hacer muchos sacrificios por las instituciones que nos ayuden a esa tarea. Al mismo tiempo, tenemos necesidad de independencia, necesidad de sentirnos dueños de nuestros destinos y de tener la habilidad de distinguirnos o sobresalir".

En la investigación se observó la necesidad de la mayoría de los profesionales que laboran en las agencias de publicidad seleccionadas, y en particular de la agencia

a la cual se dirige la propuesta, de contar con un Departamento de Desarrollo Profesional, que le brindara la oportunidad de mejorar profesionalmente en el ámbito de trabajo.

La importancia que revistió el presente trabajo se debió a la falta de una unidad laboral que proporcionara, canalizara y evaluara los posibles conocimientos y destrezas que todo profesional requiere para desarrollar su profesión.

A este respecto, el Departamento de Recursos Humanos no es considerado en muchas agencias publicitarias; el motivo de ello se desconoce, pero la necesidad de una buena selección y evaluación del personal que ingresa a la agencia, así como el seguimiento del que se encuentra dentro de la misma es uno de los aspectos más relevantes que debe tomar en cuenta dicha organización para lograr los objetivos que se proponga.

En tal sentido, el Departamento de Desarrollo Profesional vincula áreas que corresponden a Recursos Humanos, con el propósito de lograr una profundización del sistema que actualmente impera con relación a ésta área. Así, una de las ideas principales que manifestaron muchos de los entrevistados, a nivel de Presidencia y Vice-Presidencia, de algunas agencias de publicidad, es el que los profesionales no tienen los conocimientos que se requieran en la práctica, entonces, en las empresas hay que reeducarlos.

Al respecto, la educación no debe depender sólo de las aulas donde se preparan los individuos para poder ejercer una determinada profesión, pues, no es una concepción simplista; por el contrario, exige de constante preparación en el campo de trabajo, donde el tipo de sistema educativo quizás no sea un salón de clases, pero requiere de gran comprensión para poder entender lo complejo del entorno que se presenta.

En consecuencia, el Departamento de Desarrollo Profesional busca la preparación de personas que contribuyan a alcanzar los objetivos de una determinada organización; en el caso del trabajo de investigación presentado, lograr el desarrollo de los profesionales que ofrecen su servicio a ARS/DMB&B Publicidad, que requieren de preparación actualizada sobre su área de trabajo, para poder lograr que la

agencia tenga un personal altamente calificado, con el que puedan contar para los planes de expansión y crecimiento de la empresa. A este respecto, se debe recordar que "... El desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización". Schuden y Sherman (1986)

Recomendaciones

Entre las sugerencias que pueden ofrecerse a la agencia publicitaria ARS/DMB&B Publicidad con relación al tema planteado en el trabajo de investigación se enuncian las siguientes:

- Una vez que la autora logró sondear la opinión de profesionales de varias agencias publicitarias, y expertos en áreas de Psicología Social, Sociología y personal de Recursos Humanos, ésta determinó que existe una necesidad de parte de su personal por contar con un departamento que capacite y contribuya con el desarrollo profesional del empleado. Por ello, se sugiere considerar una unidad encargada de velar por el desempeño que tiene éste dentro de la agencia.

- La oportunidad de realizar talleres, cursos, conferencias sobre temas vinculados al ámbito de la Publicidad, el Mercadeo, entre otros que permitan el mejoramiento del profesional que labora en las agencias publicitarias.

- La aplicación de evaluaciones periódicas, que permitan estudiar el rendimiento de los profesionales de la agencia en su área de trabajo, considerando, además, la parte personal del individuo como factor determinante del ambiente laboral.

Bibliografía

AGUIRRE, J.: El perfil ocupacional de los periodistas. Ayakua, UCAB, 1992.

ANTONORSI, M.: Guía práctica de la empresa competitiva. Venezuela Competitiva, 1995.

ARRIAGA, T.: Manual: Mejorando la productividad a través de la comunicación. , Tesis de grado. UCAB, 1993

BAIN, D.: Productividad: la solución a los problemas de la empresa. Mc Graw Hill Interamericana, 1985

BARTOLI, A.: Comunicación y organización. Paidós, 1991

BENAÍM, R.: Acerca de la publicidad y los pasantes. En: Pasantía 4. Fundación Carlos Eduardo Frias, 1992

BRICEÑO, M. y MONASTERIO C.: Indicadores cuantitativos de la gestión de Recursos Humanos que miden la competitividad empresarial. Tesis de grado. UCAB, 1995

BRITO, J.: Cómo elaborar una tesis. Guía metodológica para elaborar proyectos de investigación. Tesis de grado. UCAB, 1983

CABRERA, E.: Nuevas tecnologías aplicadas a la publicidad. Colección Canícula, 1996

CORREL, W.: Psicología de las relaciones humanas: en la vida profesional y privada. Herder, 1981

COVEY, S.: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, 1996

CHIAVENATO, I.: Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill Latinoamericana, 1988

CHRUDEN, H. y SHERMAN, A.: Administración de personal. Continental, 1986

DALTON, G.W., THOMPSON, P.H., PRICE, R.U.: Organizational Dynamics. Amacom. New York. Summer, 1977

DMB&B. D'Arcy, Masius, Benton & Bowles Inc.

FERRER, E.: El publicista. Testimonios y mensajes. Trillas, 1985

Fundación Carlos Eduardo Frias: De la Gaceta de Caracas a ARS Publicidad. ARS Publicidad

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J.: Organizaciones. Conducta, estructura y proceso. Nueva Editorial Interamericana, 1990

HERNANDEZ, R., COLLADO, C. y LUCIO, P.: Metodología de la investigación., 1991

JAÑEZ, T.: El trabajo de investigación. Una orientación metodológica. Cuadernos Docentes del Centro de Investigaciones Jurídicas de la UCAB. Nº 4. , 1992

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H: Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill Interamericana, 1994

KOPELMAN, R.: Administración de la productividad en las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana, 1988

MARGULIES, N. y RAIA, A.: Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología. Diana, 1986

MARQUES, C. y MOYANO, G.: Cultura organizacional. Análisis del proceso de transmisión de valores a través de la gestión gerencial y evaluación de la percepción, motivación y actitud de los empleados. Caso: ARS/DMB&B Publicidad. Tesis de grado. UCV, 1998

MARTÍNEZ, N. y TRUJILLO, M.: Tendencias laborales en las agencias publicitarias según la perspectiva de los empleados. Trabajo de grado. UCAB, 1994

MEDINA, W.: Guía . El desarrollo de los Recursos Humanos. UCAB.

MUÑOZ, C.: Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Prentice Hall, 1998

OLIVIERI, A.: Apuntes para la historia de la publicidad en Venezuela. Fundación Neumann, 1992

OUCHI, W.: Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano,1982

PALMER, H., BREWSTER, A. y INGRAHAM, R.: Introducción a la publicidad.,1984

PETERS, T. y WATERMAN, R.: En busca de la excelencia. Norma,1984

PONCE, A.: Administración de personal. Limusa, 1991

P.P.P. Publicación Profesional Publicitaria. Año 1998. Caracas-Venezuela.

PROCTOR, J. y THORTON, W.: Capacitación, manual para directores de línea. México, 1964

ROBBINS, S.: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall,1987

ROCHER, G.: Introducción a la sociología general. Herder, 1985

RODRÍGUEZ, A.: Psicología Social. Trillas,1983

RUSSELL, T. Y LANE R.: Manual de publicidad. Tomo I. Prentice Hall, 1995

SADDY, C.: La cultura corporativa como instrumento para determinar la imagen interna. Tesis de grado. UCV, 1992

STONER, A. y WANKEL, C.: Administración. Prentice Hall, 1989

Hemerografía

Arsterisco Nº 25, 27. 1993.

Diario de Caracas. 14 de julio 1987.

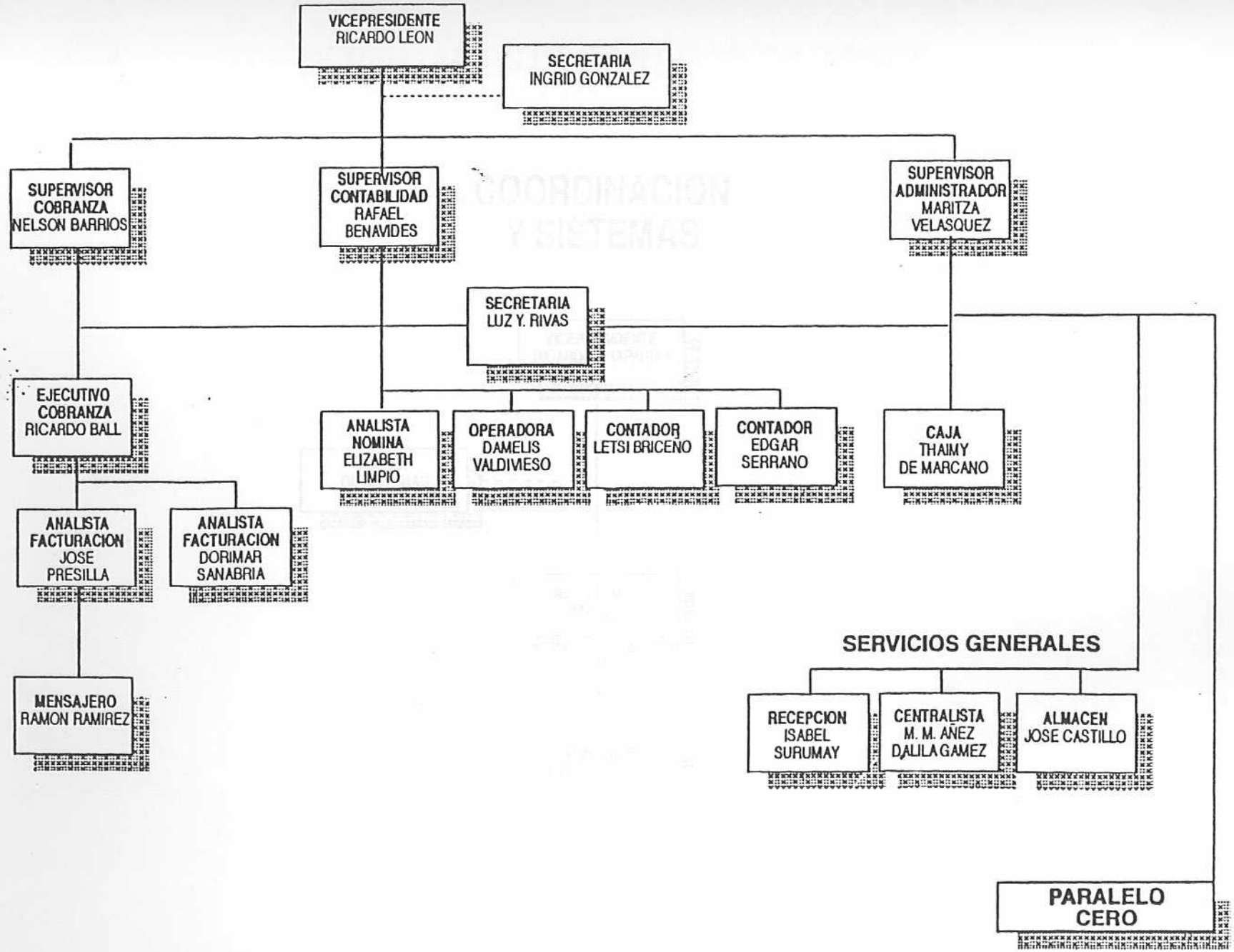
La Revista de Caracas Nº 90.

Producto Nº 173. Febrero 1998.

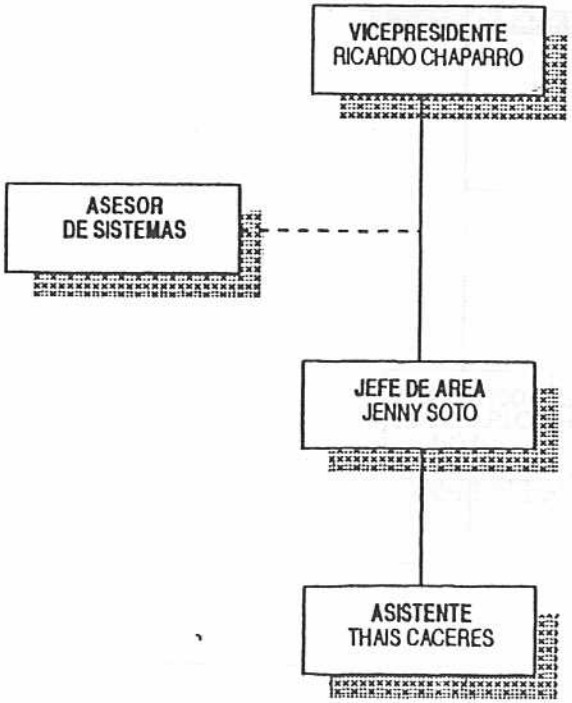
Revista Talento Nº 3. Abril 1996.

ANEXO 1

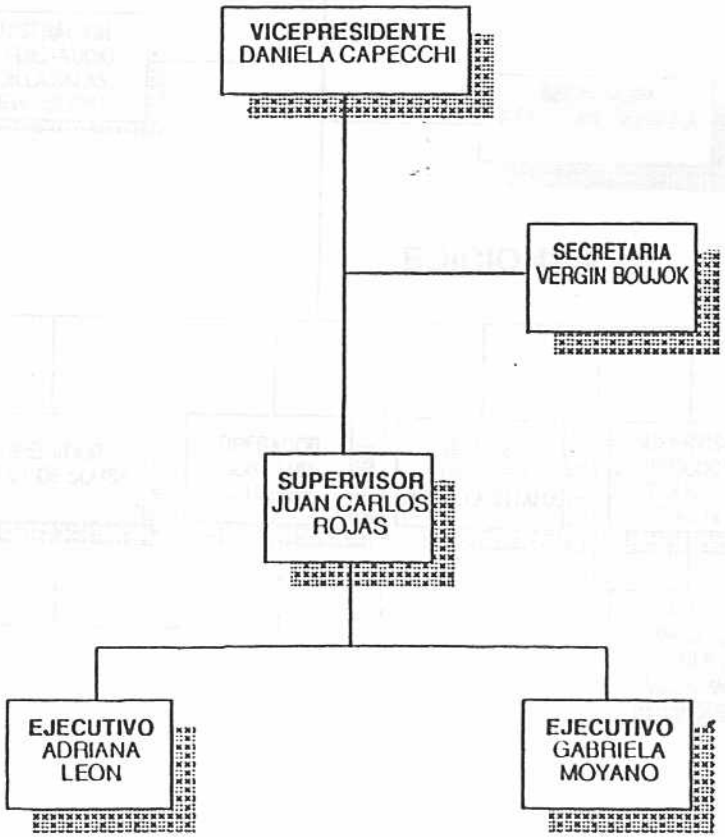
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



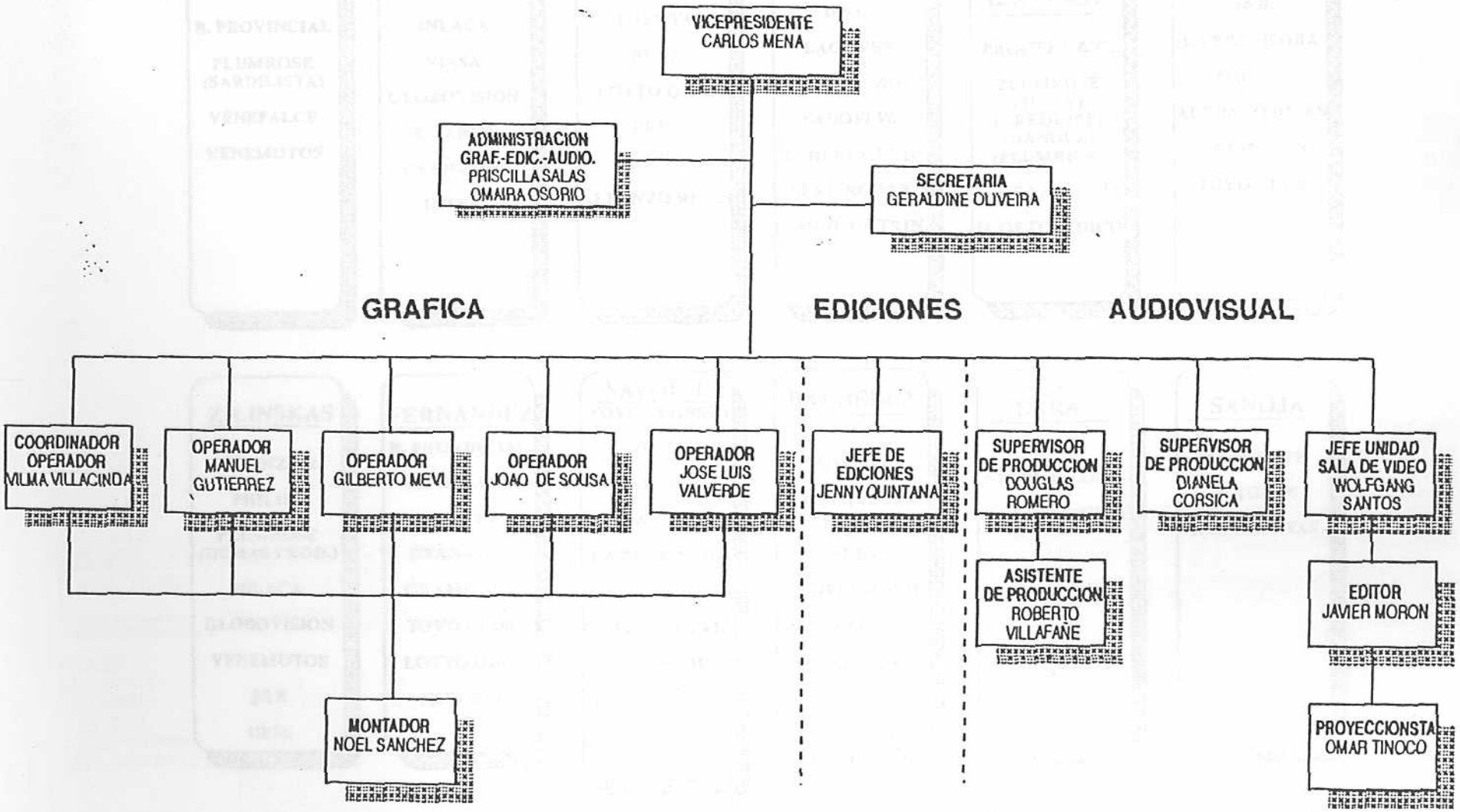
COORDINACION Y SISTEMAS



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO



PRODUCCION AUDIOVISUAL,GRAFICA Y EDICIONES



DEPARTAMENTO CREATIVO

T. FUENTES

B. PROVINCIAL
PLUMROSE (SARDILISTA)
VENEPALCE
VENEMOTOS

LOZADA

INLACA
VIASA
GLOBOVISION
E. FABER
CYANAMID
INTER.

CORRALES

TOYOTA
PUIG
LOTTO QUIZ
URSS
PROCRIA
ALFONZO RIVAS

RUGGIERO

D.V.C.
LAGOVEN
GUAYACAN
SANOFI W.
C. HELLMUND
SERFINCORP
C. MED. LA TRIN.

M. FLORES
E. MONTILLA
L. AZUAJE

PROCTER & G.
PLUMROSE (JELLY) (AREQUIPE) (DANOLA) (PLUMRICA)
G. DE VALENCIA
H. ORTOPEDICO

FONFRIA

J&B
LA PREVISORA
PHILIPS
ALFONZO RIVAS
GRAMOVEN
TOYO CLUB

ZILINSKAS

ALFONZO R.
PHILIPS
PLUMROSE (DEMAS PROD.)
INLACA
GLOBOVISION
VENEMOTOS
J&B
URSS

FERNANDEZ

B. PROVINCIAL
VENEPALCE
SANOFI W.
CYANAMID
GRAMOVEN
TOYO CLUB
LOTTO QUIZ
PROCRIA

SAVOINI

TOYOTA (INST.)
D.V.C.
VIASA
GUAYACAN
LA PREVISORA
H. ORTOPEDICO
C. MED. LA TRIN
EXTERIOR
C. HELLMUND
LAGOVEN
P&G

BARBELLA

A. RIVAS
TOYOTA
PLUMROSE (SARDILISTA)
PUIG
C. HELLMUND
E. FABER
SERFINCORP
INTER.
G. DE VALENCIA

LARA

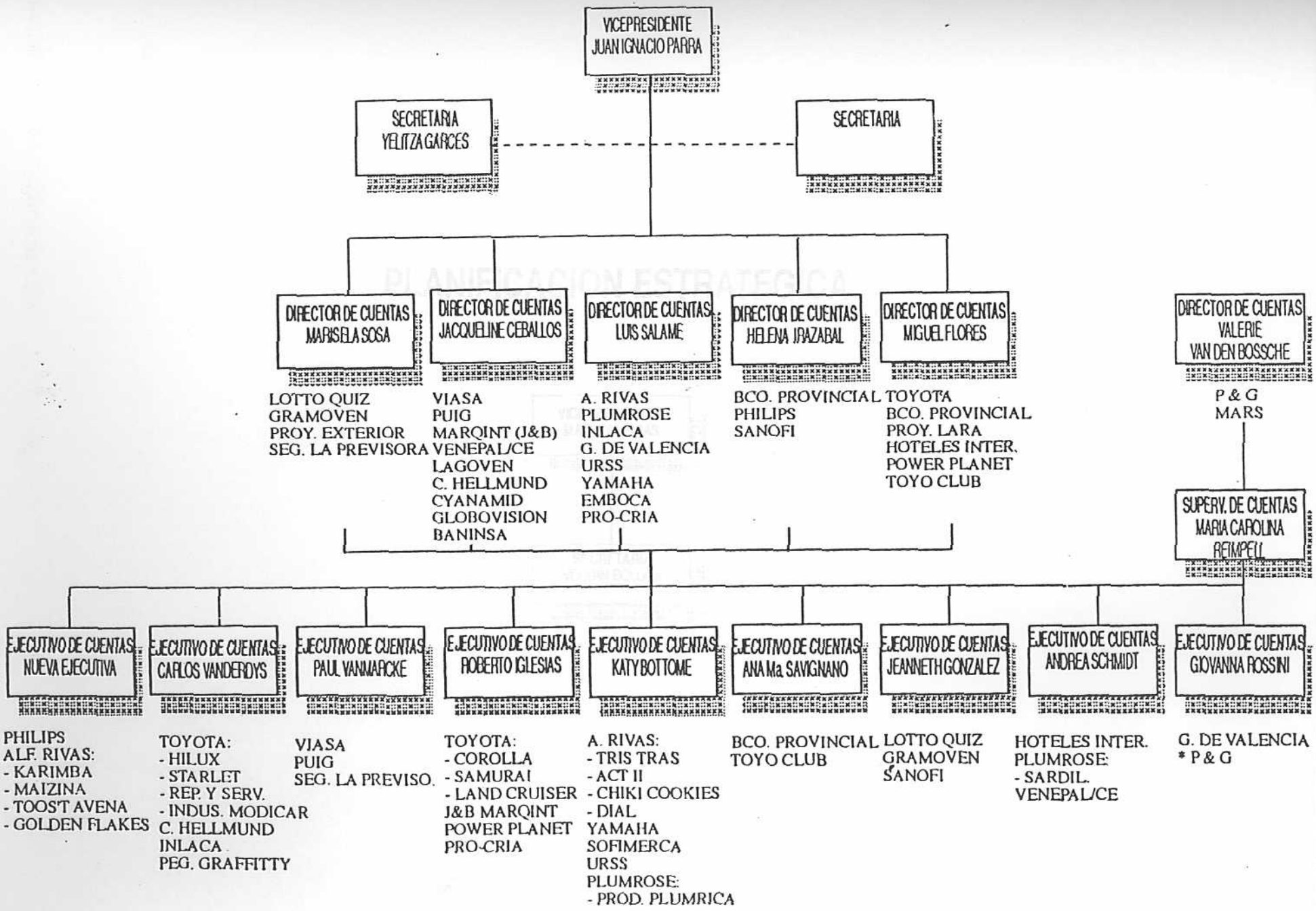
STORY BOARDS
ILUSTRACIONES

SANOJA

ASISTENTE
A TODAS
LAS CUENTAS

La asignación de las Cuentas da por entendido que no sólo deberán atender las que se presentan aquí, sino que se deberá fomentar el trabajo en equipo y colaborar con sus compañeros en caso de que éstos tengan exceso de trabajo.

DEPARTAMENTO DE CUENTAS



PLANIFICACION ESTRATEGICA

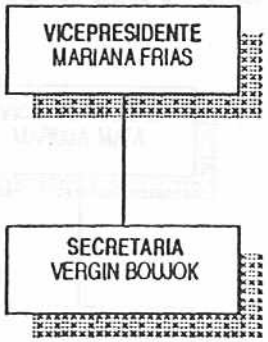
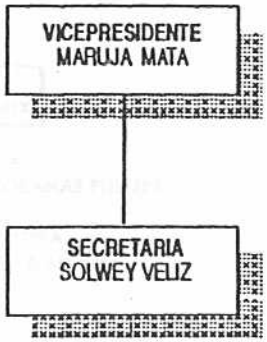
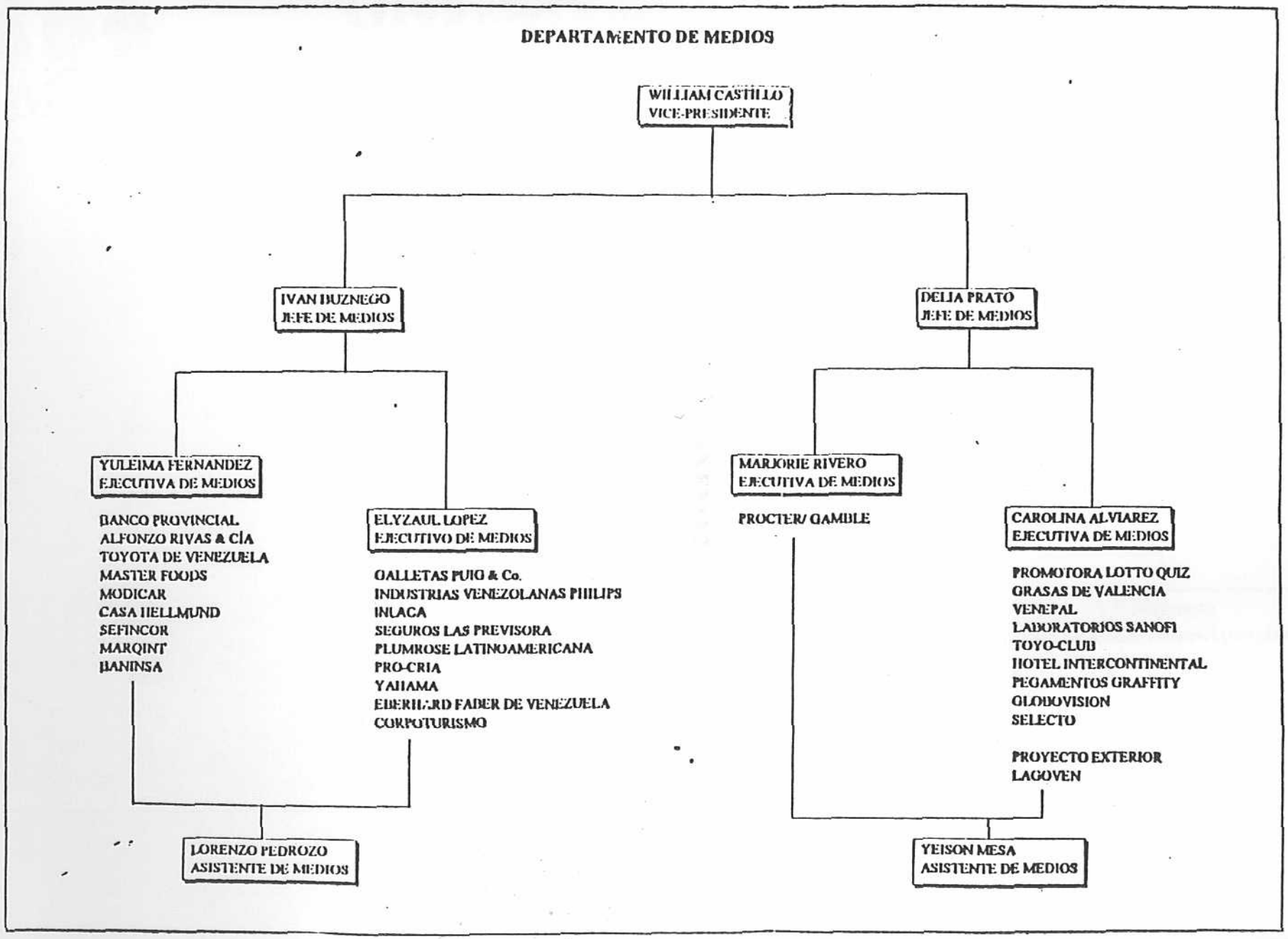


IMAGEN CORPORATIVA
Y RELACIONES INSTITUCIONALES



DEPARTAMENTO DE MEDIOS



ANEXO 2

Organigrama Estructural

ARS DMB&B

Presidente
Fernán Frias
Directores
Guillermo Zuloaga
Guillermo Betancourt
Mariana Frias
Juan Ignacio Parra
Rolando Loeb

Consultoría Jurídica
Oswaldo Lara

Imagen Corporativa
Maruja Mata

Dirección Ejecutiva
Mariana Frias

Dirección Ejecutiva
Juan Ignacio Parra

VP Producción
Carlos Mena

VP Administración
Ricardo León

VP Medios
William Castillo

VP Sistemas Información Inter-Agencias
Ricardo Chaparro

Dirección Creativa
Miguel Corrales
Roberto Fonfria

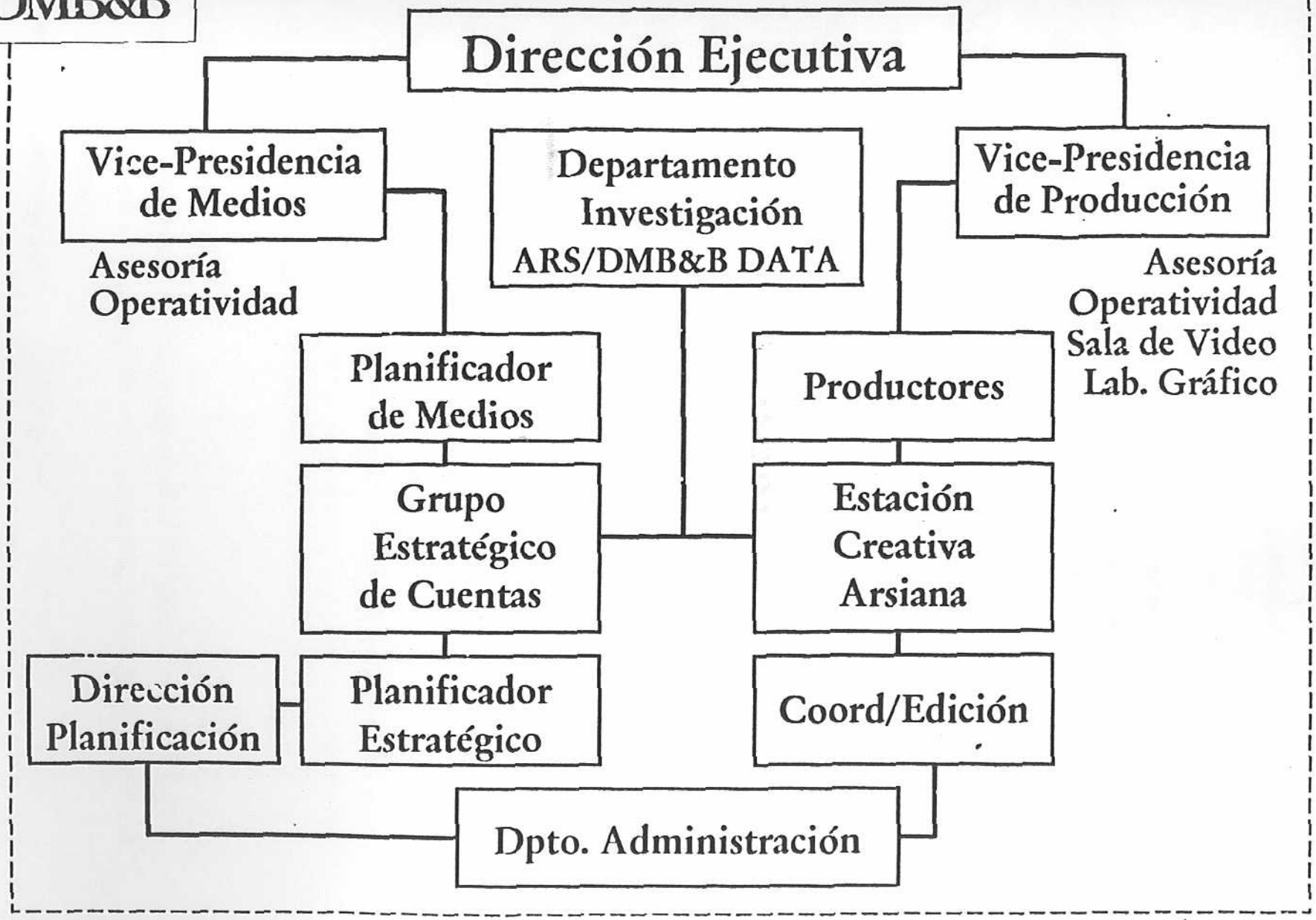
Planificación Estratégica
Gabriela Moyano
Juan Carlos Rojas

Dirección Grupo de Cuentas
Jacqueline Ceballos
María Carolina Reimpell
Luis Salamé

Investigaciónes de Mercado
Adriana León
Catherine Van den Bossche
Federica Arroyo

ANEXO 3

ARS DMB&B


Dirección Ejecutiva
Vice-Presidencia de Medios
Asesoría Operatividad
Departamento Investigación ARS/DMB&B DATA
Vice-Presidencia de Producción
Asesoría Operatividad Sala de Video Lab. Gráfico
Planificador de Medios
Productores
Grupo Estratégico de Cuentas
Estación Creativa Arsiana
Dirección Planificación
Planificador Estratégico
Coord/Edición
Dpto. Administración

ANEXO 4

Modelo de entrevista aplicada a Presidentes, Vicepresidentes, Directores y Profesionales de las agencias de publicidad

Objetivo general de la entrevista:

Certificar la situación e interpretación de la preparación profesional actual y la importancia que reviste para la expansión y crecimiento de la empresa (agencia de publicidad), la creación e implantación del Departamento de Desarrollo Profesional.

Objetivos específicos:

1. Conocer si existen planes de crecimiento de la agencia, para determinar la importancia de la creación del departamento.
2. Conocer la preparación actual del profesional del ámbito publicitario, para saber la necesidad de establecer o mejorar ésta.
3. Conocer la necesidad de preparación profesional existente en las agencias de publicidad.

Área planificación empresarial:

1. ¿Existen planes, en curso o previstos, de expansión o crecimiento de la agencia?
2. ¿Está contemplado el perfil del personal requerido para los planes de expansión o crecimiento de la agencia?
3. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de estudiar dicho perfil para la selección del personal que se requiere para los planes de expansión o crecimiento de la agencia?
4. ¿Qué tanto incide la condición personal y social del profesional del ámbito publicitario para su selección en los planes de expansión y crecimiento de la agencia de publicidad?

Área preparación profesional

5. ¿Cuál es la condición de preparación actual del profesional de la publicidad?
6. ¿Cuál debería ser la preparación de las nuevas generaciones de profesionales de la publicidad?

7. ¿Establece un nivel de evaluación perceptiva de la preparación profesional que tienen las personas que están a su cargo?
8. A su criterio: ¿Qué tipo de especialización a mejorar y perfeccionar se requiere para las personas que laboran en una agencia de publicidad?
9. ¿Cómo se debería proceder para el mejoramiento y perfeccionamiento del profesional actual de las agencias de publicidad?

Perspectivas personales sobre la profesionalidad

10. ¿Cuáles cree que fueron los aspectos que tomaron en cuenta en la agencia para seleccionarlo al cargo que ostenta actualmente?
11. ¿Qué hace para mejorar como profesional publicitario?
12. ¿Qué debe hacer la agencia por su mejoramiento personal y profesional?

ANEXO 5

Modelo de entrevista aplicada a Psicólogos Sociales, Sociólogos y Personal del área de Recursos Humanos

Objetivo general de la entrevista:

Conocer por expertos en comportamiento humano la importancia que reviste la relación empleado-empleador como incidencia en el crecimiento y consolidación organizacional.

Objetivos específicos:

1. Tener referencia experta sobre el contenido usual de los programas de RR.HH., o del Dpto. de RR.HH. (Se refiere a las preguntas 1 y 1.1)
2. Conocer el marco referencial de la relación empleado-empleador en el ámbito laboral-empresarial.
3. Obtener bases para considerar el ampliar el espectro de evaluaciones usuales para la selección y seguimiento laboral-profesional en las empresas o agencias publicitarias.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles son los temas que, a su criterio, aún no han sido incluidos en los sistemas de evaluación por los departamentos de RR.HH.?

1.1.¿Qué importancia le atribuye a los temas sugeridos que deben incluirse en las evaluaciones?

2. ¿Qué opinión refiere en cuanto al perfil personal y profesional que tiene el empleador del empleado y viceversa?

3. ¿Qué tanto influye en el comportamiento y producción laboral la condición del empleado como ente individual, familiar y social?

4. ¿Considera conveniente aportar la evaluación vivencial del empleado (de su perfil individual, familiar y social), además de las evaluaciones de trayectoria profesional a la hora de seleccionar y realizar el seguimiento del empleado en una agencia de publicidad? ¿Por qué?
5. ¿Considera conveniente aportar una evaluación de talento profesional y laboral a la evaluación de trayectoria profesional, para la selección y seguimiento del empleado en una agencia publicitaria?
6. ¿En qué ayudaría al empleador el hecho de conocer las evaluaciones (de sus empleados) antes mencionadas para la conveniencia del crecimiento y consolidación de la agencia de publicidad?